

Finanzstrategie

Finanzpolitische Grundsätze



Druckdatum	8. Oktober 2025
Ordnungsposition	Bassersdorf 0.6.1 / 3.4.3
Dossier-Nr.	3086
Dokumenten-Nr.	6176
Versionenverlauf	1.0 – genehmigt am 23. Oktober 2025

Vorwort

Die Gemeinde Bassersdorf steht vor grossen finanziellen Herausforderungen: Ein hoher Investitionsbedarf, insbesondere bei der kommunalen Infrastruktur, trifft auf steigende laufende Ausgaben und begrenzte Eigenmittel. Gleichzeitig wurde in der Vergangenheit das Potenzial einer aktiven finanzpolitischen Steuerung zu wenig ausgeschöpft.

Die neue Finanzstrategie setzt genau hier an. Sie schafft einen verbindlichen Orientierungsrahmen für eine vorausschauende, disziplinierte und nachhaltige Finanzpolitik. Aufbauend auf klaren finanzpolitischen Grundsätzen formuliert sie überprüfbare Ziele und konkrete Massnahmen – als Grundlage für fundierte finanzielle Entscheide.

Die Strategie ist mehr als ein technisches Instrument: Sie steht für einen Kulturwandel. Finanzverantwortung soll in allen Bereichen aktiv wahrgenommen werden – in der politischen Führung ebenso wie in der Verwaltung. So stärkt die Gemeinde ihre Transparenz, ihre Steuerungsfähigkeit und letztlich ihre finanzielle Resilienz.

Erarbeitet wurde die Finanzstrategie in einem strukturierten, partizipativen Prozess durch Vertreterinnen und Vertreter der Exekutive und der Verwaltung – begleitet durch externe Fachpersonen. Sie bildet den finanziellen Rahmen für die kommenden Legislaturperioden und ist eng mit der Legislaturplanung sowie weiteren Führungsinstrumenten verknüpft.

Christian Pfaller
Gemeindepräsident

Adrian Hediger
Gemeinderat
Ressortvorstand Finanzen + Liegenschaften

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	2
1 Zielsetzungen der Finanzstrategie	4
2 Ausgangslage	4
3 Finanzstrategie	5
3.1 Finanzpolitische Grundsätze	5
4 Verankerung und Monitoring/Controlling	9
4.1 Verankerung der Strategie	9
4.2 Controlling	10
Anhang	11

1 Zielsetzungen der Finanzstrategie

Die Finanzstrategie ergänzt die bestehenden Stossrichtungen und Legislatorschwerpunkte. Sie dient als zentrales Instrument für die strategische Steuerung und nachhaltige Entwicklung der Gemeinde Bassersdorf.

Im Fokus steht der gezielte, effiziente und vorausschauende Einsatz finanzieller Mittel. Eine breit abgestützte, nachvollziehbare Strategie schafft Klarheit und Transparenz – sowohl innerhalb der Verwaltung als auch gegenüber der Bevölkerung. Sie stärkt die Priorisierung politischer Vorhaben und sichert langfristig gesunde Gemeindefinanzen.

Ein zentrales Ziel ist es, die finanzielle Resilienz der Gemeinde zu erhöhen – also ihre Fähigkeit, künftige Herausforderungen und Risiken nachhaltig zu bewältigen. Gleichzeitig soll die Strategie den Weg für eine neue Verantwortungskultur im Umgang mit öffentlichen Mitteln ebnen.

Die Strategie basiert auf sechs finanzpolitischen Grundsätzen. Daraus werden messbare Ziele und konkrete Massnahmen abgeleitet, mit denen die finanzielle Entwicklung aktiv gesteuert werden kann. Die Umsetzung wird pro Legislaturperiode überprüft und bei Bedarf angepasst.

2 Ausgangslage

Investitionen: Die Gemeinde sieht sich mit einem erheblichen Investitionsbedarf konfrontiert – insbesondere im Bereich der kommunalen Infrastruktur. Zahlreiche Anlagen erfordern umfassende Erneuerungsinvestitionen. Gleichzeitig führen neue Bedürfnisse aus der Bevölkerung zu zusätzlichen Investitionsvorhaben. Insgesamt resultiert daraus ein sehr hohes Investitionsvolumen, das die finanziellen Möglichkeiten der Gemeinde stark belastet. Ohne gezielte Priorisierung und wirksame Gegensteuer droht eine deutliche Zunahme der Verschuldung.

Erfolgsrechnung: In den letzten Jahren sind die Ausgaben der Gemeinde markant gestiegen. Ein wesentlicher Teil dieses Wachstums ist auf externe, schwer beeinflussbare Faktoren zurückzuführen – etwa steigende Kosten im Bereich Pflegefinanzierung oder Asylwesen. Gleichzeitig sind auch die beeinflussbaren Ausgaben kontinuierlich angestiegen.

Kultur und Steuerungsinstrumente: Die bisherigen finanzpolitischen Ziele waren wenig greifbar, unzureichend kommuniziert und fanden im Führungsalltag kaum Anwendung. Die finanzielle Steuerung durch Exekutive, Verwaltung und Schule wurde bislang zu wenig aktiv wahrgenommen. Hier setzt die neue Finanzstrategie an: Sie bildet eine verbindliche Grundlage für eine gesunde finanzielle Entwicklung der Gemeinde. Die Strategie formuliert konkrete Umsetzungsmassnahmen, schafft klare Zuständigkeiten und ist nahtlos in die bestehenden Steuerungsinstrumente integriert.

3 Finanzstrategie

3.1 Finanzpolitische Grundsätze

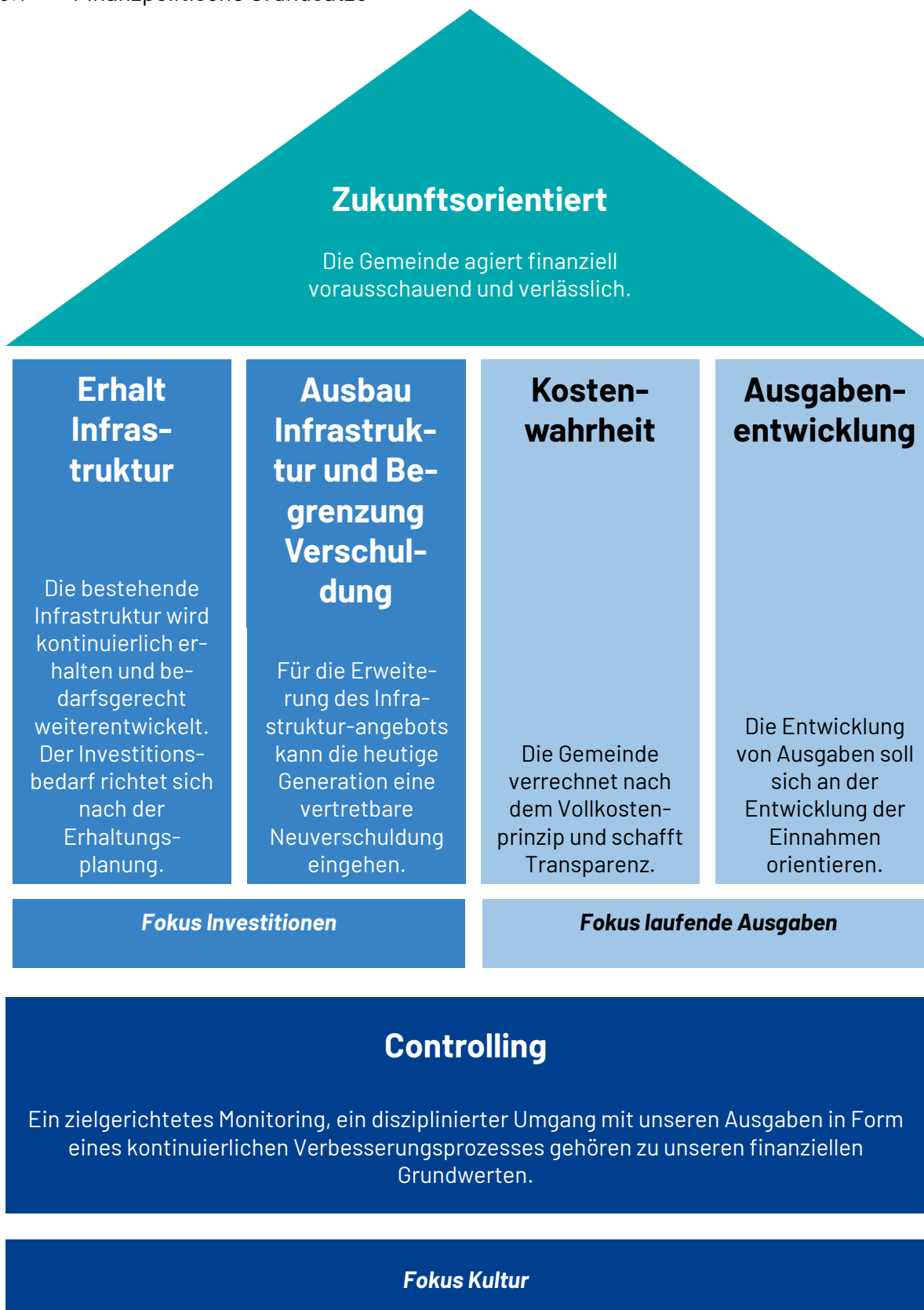


Abbildung 1: Finanzpolitische Grundsätze

Die bestehende Infrastruktur wird kontinuierlich erhalten und bedarfsgerecht weiterentwickelt. Der Investitionsbedarf richtet sich nach der Erhaltungsplanung.

Die Gemeinde bekennt sich zu einer verantwortungsvollen Infrastrukturpolitik: Bestehende Anlagen werden werterhaltend unterhalten und dort erneuert, wo es notwendig ist. Damit wird sichergestellt, dass die öffentliche Infrastruktur auch in Zukunft funktionstüchtig, sicher und bedarfsgerecht bleibt.

Die Grundlage für Investitionsentscheide bildet eine strategisch ausgerichtete Erhaltungsplanung. Sie schafft Transparenz über den mittel- und langfristigen Investitionsbedarf und ermöglicht eine fundierte Priorisierung. Dabei steht nicht der kurzfristige Wunsch, sondern der nachhaltige Nutzen für die Bevölkerung im Zentrum.

Zugleich werden Infrastrukturprojekte auf ihre strategische Bedeutung hin geprüft und weiterentwickelt, wenn sich gesellschaftliche, technologische oder demografische Veränderungen abzeichnen. Damit bleibt die Gemeinde handlungsfähig – auch im Hinblick auf zukünftige Herausforderungen.

Ein geordneter, priorisierter Investitionsplan stärkt die finanzielle Steuerung und hilft, das Gleichgewicht zwischen Investitionstätigkeit und Tragbarkeit langfristig zu sichern.

Für die Erweiterung des Infrastrukturangebots kann die Gemeinde eine vertretbare Neuverschuldung eingehen.

Die Gemeinde steht vor der Aufgabe, das bestehende Infrastrukturangebot gezielt zu erweitern. Neue Angebote sollen sicherstellen, dass öffentliche Anlagen und Dienstleistungen auch künftig den Bedürfnissen einer wachsenden und sich wandelnden Bevölkerung gerecht werden.

Für die Finanzierung dieser Vorhaben kann die Gemeinde eine moderate, strategisch abgestützte Neuverschuldung in Kauf nehmen. Voraussetzung ist, dass diese innerhalb klar definierter finanzpolitischer Leitplanken bleibt und die langfristige Tragbarkeit gewährleistet ist.

Die Gemeinde verrechnet nach dem Vollkostenprinzip und schafft Transparenz.

Eine transparente, verursachergerechte Kostenverrechnung ist zentral für eine wirksame finanzielle Steuerung. Sie erhöht sowohl die Kostentransparenz als auch das Kostenbewusstsein innerhalb der Verwaltung.

Das Vollkostenprinzip wird konsequent angewendet bei Aufgaben, die durch Gebühren finanziert werden, bei Leistungen, an denen Drittgemeinden mitzahlen, sowie bei Aufgaben, die von gemeindenahen Betrieben übernommen werden. Für alle anderen Leistungen gilt der Grundsatz: *Wer die Menge steuert, trägt die Kosten.*

Die Entwicklung von Ausgaben soll sich an der Entwicklung der Einnahmen orientieren.

Eine gesunde Finanzpolitik setzt voraus, dass sich das Wachstum der Ausgaben im Rahmen der verfügbaren Erträge bewegt. Die Gemeinde verpflichtet sich deshalb zu einer konsequenten Ausgabensteuerung entlang der Ertragsentwicklung.

Ausgabensteigerungen sind nur zulässig, wenn gleichzeitig zusätzliche Einnahmen erzielt werden können. Die Entwicklung des Stellenplans richtet sich nach der Personalstrategie und erfolgt im Rahmen des tatsächlichen Bedarfs sowie der finanziellen Möglichkeiten.

Ausnahmen von dieser Regel bilden Aufgabenverschiebungen von Kanton zu Gemeinde sowie andere exogene, nicht beeinflussbare Faktoren. Auch in diesen Fällen wird geprüft, wie die finanziellen Auswirkungen minimiert und effizient bewältigt werden können.

Als ergänzendes Steuerungsziel wird ein angemessener Anteil an Selbstfinanzierung definiert und aktiv sichergestellt, um eine solide Investitionstätigkeit ohne übermässige Neuverschuldung zu ermöglichen.

Ein zielgerichtetes Monitoring, ein disziplinierter Umgang mit unseren Ausgaben in Form eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses gehören zu unseren finanziellen Grundwerten.

Die Gemeinde verpflichtet sich zu einer verantwortungsvollen und wirkungsorientierten Finanzführung. Finanzrelevante Entscheidungen – von der Strategie bis zum Budget – werden besser verknüpft, und ihre finanziellen Auswirkungen frühzeitig aufgezeigt. Die Investitionsplanung erfolgt realistisch und vorausschauend.

Für eine wirkungsvolle Steuerung stehen relevante finanzielle Informationen rechtzeitig zur Verfügung. Ergänzend sorgen Kennzahlen (KPI) für Transparenz und Vergleichbarkeit von Kosten, Leistungen und Wirkungen.

Ein jährlich durchgeführter kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) gewährleistet die regelmässige Überprüfung und Weiterentwicklung der Finanzprozesse. So wird eine hohe

Ein zielgerichtetes Monitoring, ein disziplinierter Umgang mit unseren Ausgaben in Form eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses gehören zu unseren finanziellen Grundwerten.

Aufmerksamkeit für die Ausgabenseite sichergestellt und ein frühzeitiges Gegensteuern bei Fehlentwicklungen ermöglicht.

Die Fachabteilungen tragen Verantwortung für ihre jeweiligen Kostenstellen und leisten damit einen aktiven Beitrag zur finanziellen Stabilität der Gemeinde.

Die Gemeinde Bassersdorf agiert finanziell vorausschauend und verlässlich.

Die Gemeinde Bassersdorf steuert ihre Finanzen mit Weitblick und setzt ihre finanzpolitischen Grundsätze konsequent um. Die Entwicklung der Ausgaben orientiert sich an den erwarteten Einnahmen; insbesondere für die grossen Aufgabenbereiche wie Schule, Soziales und Alter bestehen qualitative und quantitative Zielvorgaben.

Ein zentraler Pfeiler der Finanzstrategie ist der stabile Steuerfuss: Anpassungen erfolgen ausschliesslich im Rahmen konkret begründeter Projekte. Damit schafft die Gemeinde Verlässlichkeit für Bevölkerung und Wirtschaft.

Die Abteilungen tragen zusammen mit dem Ressortvorsteherin oder dem Ressortvorsteher die finanzielle Verantwortung für ihre Kostenstellen. Sie setzen sich aktiv mit der Entwicklung ihrer Ein- und Ausgaben auseinander und steuern diese langfristig. So leisten sie einen wesentlichen Beitrag zur Stabilität der Gemeindefinanzen.

Durch eine regelmässige und verständliche Kommunikation macht die Gemeinde die finanzielle Entwicklung transparent, zeigt Auswirkungen auf und fördert ein gemeinsames Verständnis für die finanzielle Tragfähigkeit der Gemeinde.

4 Verankerung und Monitoring/Controlling

4.1 Verankerung der Strategie

Die Finanzstrategie ist ein zentrales, aber nicht alleinstehendes Steuerungsinstrument innerhalb der politischen und verwaltungsinternen Planung. Sie orientiert sich an den übergeordneten Stossrichtungen und ist diesen inhaltlich untergeordnet. Ihre Wirksamkeit entfaltet sie nur, wenn sie mit den Legislatorschwerpunkten abgestimmt ist. Umgekehrt richten sich die verschiedenen Fachstrategien und Leitbilder sowohl nach den Stossrichtungen und Legislatorschwerpunkten als auch nach der Finanzstrategie. Auf diese Weise entsteht eine kohärente, zielgerichtete und nachhaltige Steuerung der öffentlichen Finanzen.

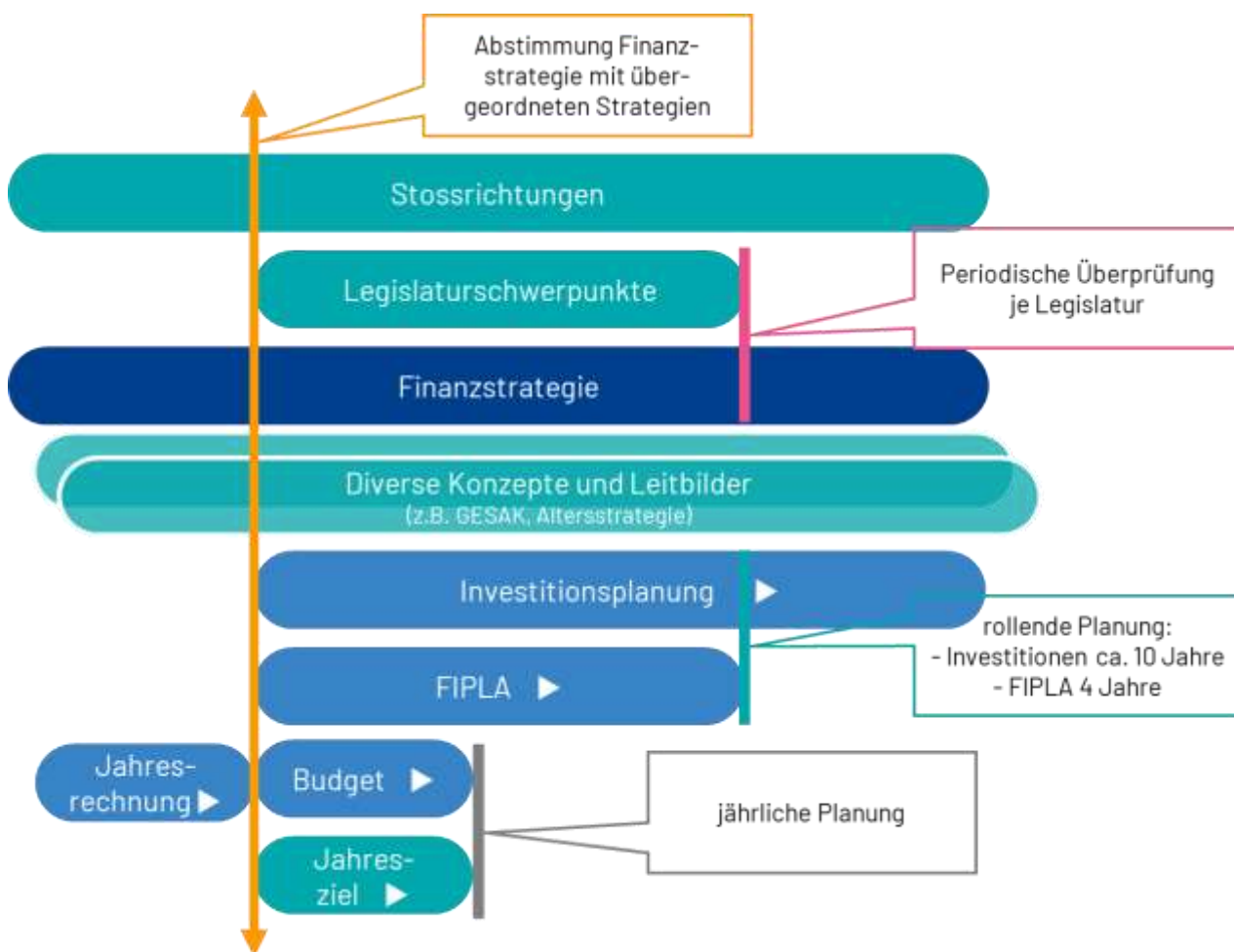


Abbildung 2: Einbettung Finanzstrategie

Die Finanzstrategie wird mindestens einmal pro Legislatur überprüft – ebenso wie die Legislatorschwerpunkte. Dabei gilt: Die *finanzpolitischen Grundsätze* sollen über zwei bis drei Legislaturperioden hinweg Bestand haben, um Kontinuität und Verlässlichkeit sicherzustellen. Die konkreten *finanzpolitischen Ziele* hingegen sind einmal pro Legislatur zu verifizieren und den Rahmenbedingungen anzupassen; insbesondere die quantifizierten Werte sind aufgrund des Bevölkerungswachstums sowie der Teuerung zu justieren.

Für eine wirkungsvolle Umsetzung ist die regelmässige Thematisierung der Finanzstrategie zentral. Dies erfolgt jährlich im Rahmen des Planungsprozesses (Erarbeitung Investitionsplanung inklusive Finanz- und Aufgabenplanung). Dabei werden die Zielerreichung sowie der Umsetzungsstand der Massnahmen überprüft; bei Bedarf sind geeignete Korrekturmassnahmen einzuleiten.

Die Rechenschaft über die Umsetzung erfolgt im Rahmen der Jahresrechnung. Eine breit abgestützte Kommunikation – sowohl intern als auch extern – fördert das Verständnis und die Akzeptanz der Strategie bei politischen Entscheidungsträgern, der Verwaltung und der Öffentlichkeit.

4.2 Controlling

Die Kontrolle der Umsetzung der in der Finanzstrategie definierten Massnahmen ist der Abteilung Finanzen und Leistungen (F+L) zugewiesen. Sie ist verantwortlich für die Koordination, Auswertung und konsolidierte Berichterstattung der Umsetzungsschritte.

Die zuständigen Fachabteilungen bereiten jeweils bis Ende April den aktuellen Stand der Umsetzung ihrer Massnahmen auf. Diese Rückmeldungen bilden die Grundlage für das übergeordnete Umsetzungscontrolling.

Die Abteilung F+L konsolidiert die eingereichten Informationen und erstellt daraus einen Bericht zum Umsetzungsstand. Dieser wird jeweils im Rahmen der ersten Lesung der Finanz- und Aufgabenplanung (FIPLA) dem Gemeinderat Ende Mai zur Kenntnis gebracht.

Falls nötig, sind auf Grundlage der Ergebnisse gezielte Massnahmen zu ergreifen. Erforderliche finanzielle oder personelle Mittel können bei Bedarf in die Budgetplanung aufgenommen werden.

Anhang

Abkürzungsverzeichnis

BU	Budget
FP	Finanzplan
GR	Gemeinderat
GRB	Gemeinderatsbeschluss
GL	Geschäftsleitung
IKS	Internes Kontroll System
KPI	Key Performance Indicator (Schlüsselkennzahl)
RE	Rechnung (Jahresrechnung)

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Finanzpolitische Grundsätze	5
Abbildung 2: Einbettung Finanzstrategie	9