

# **Anhang 1: Überarbeitete Vorgehensweise für die Priorisierung von Investitionsvorhaben**

## **Das System in Kürze**

Das voraus festgelegt Investitionsvolumen wird in fünf Gefässe verteilt. Der Schlüssel für die Verteilung liefern Erfahrungswerte aus den vergangenen Jahren. Nachdem die Gefässe zugeteilt wurden, werden die einzelnen Projekte klassifiziert. Daraus folgt ein Multiplikator, der nun für die effektive Endpunktzahl mitverantwortlich ist. Im letzten Schritt werden sechs Handlungsfelder bewertet, welche aus der Strategie Emmen 2025 abgeleitet wurden. Danach werden die Punkte der Handlungsfelder zusammen gezählt und mit dem Multiplikator der jeweiligen Klassifikation multipliziert. Das ergibt die Gesamtwertung. Jedes Projekt wird nun in seinem Gefäss absteigend platziert und nach der Gesamtwertung und dem Investitionsvolumen pro Gefäss durchgeführt.

## **Änderungen in der zweiten Version**

Bei der ersten Bewertung nach dem Priorisierungssystem ist aufgefallen, dass ein Zeitfaktor fehlt. Gewisse Projekte habe eine zeitliche Relevanz damit sie ihr Investitionsziel erreichen. Dies hat dazu geführt, dass zusätzlich zur ersten Version des Priorisierungssystems (2013) ein Dringlichkeitsfaktor hinzugefügt worden ist. Dieser soll bei gleichwertigen Investitionen Klarheit über die Investitionspriorität geben.

## **1. Bewertungsverfahren für Investitionsprojekte**

Innerhalb der Gemeinde Emmen gibt es verschiedene Anspruchsgruppen. Jede dieser Anspruchsgruppen hat unterschiedliche Prioritäten bezüglich Investitionen. Auf der Gegenseite sind die Ressourcen für solche Projekte beschränkt. Mit anderen Worten: Nicht jedes Projekt aus finanzieller Sicht, kann realisiert werden. Damit Entscheidungen getroffen werden können, was realisiert wird und was nicht, wurde ein ausgewogenes Bewertungsverfahren zur Entscheidungsfindung lanciert. Dadurch sollen Investitionsprojekte objektiv gegeneinander abgewogen werden.

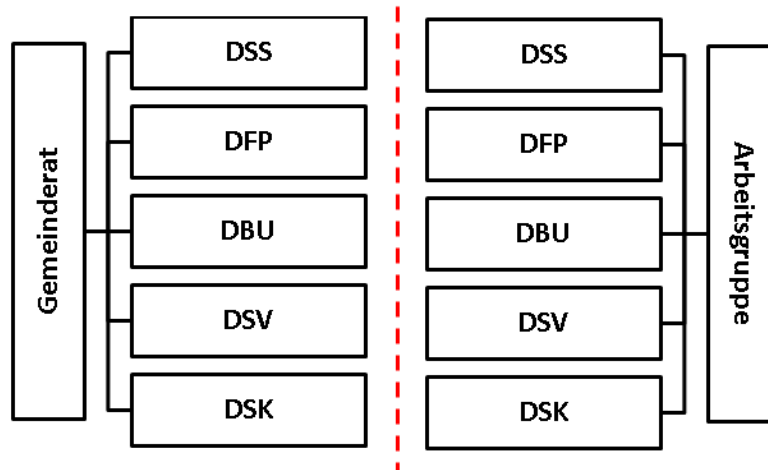


Abbildung 1 Gegenüberstellung der Akteure

Innerhalb des Bewertungsverfahrens kommen überwiegend zwei Akteure vor. Zum einen der Gemeinderat welcher die Rahmenbedingungen festlegt, zum anderen die Arbeitsgruppe Investitionsplanung welche die Bewertungen vollzieht. Diese beiden Gruppen agieren unabhängig voneinander. Auch sind in beiden Gruppen jeweils die Direktionen gleichmässig vertreten. Durch diese Struktur sollen subjektiven Präferenzen präventiv entgegen gewirkt werden.

### 1.1 Verteilung des Gesamt-Investitionsvolumens

Der Gemeinderat muss in einem ersten Schritt, das Gesamt-Investitionsvolumen für die Periodizität von zehn Jahren festlegen. Dieses Volumen plafoniert die höchstmögliche Investitionssumme. Anschliessend muss der entsprechende Betrag auf die fünf Investitionsgefässe prozentual aufgeteilt werden. Aus einer Betrachtung der früheren Investitionsrechnungen konnte folgender Verteilungsschlüssel abgeleitet werden:

- Schulinfrastruktur 57%
- Verkehrsinfrastruktur 20%
- Verwaltungsinfrastruktur 15%
- Versorgungsinfrastruktur 5%
- Infrastruktur für Kultur & Freizeit 3%

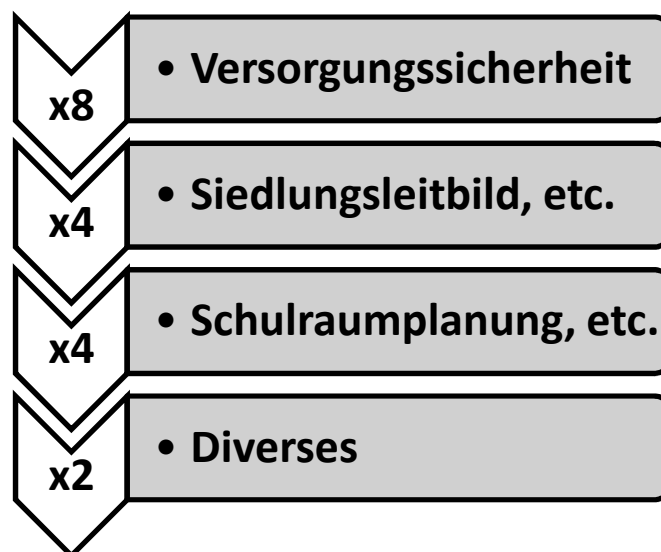
Versorgungsinvestitionen welche aus Produkten mit Spezialfinanzierung entspringen, insbesondere Wasserversorgung, Abwasserbeseitigung, Abfallentsorgung, werden unabhängig von den Gefässen getätigt. Dies ergibt sich daraus, dass diese sich selber finanzieren. Mit der Bildung der angesprochenen Gefässe soll verhindert werden, dass besonders attraktive Projekte, gemessen an der Strategie Emmen 2025, jeglichen Vorrang geniessen und andere Projekte dauernd überlagern. Die Investitionsprojekte werden von der Arbeitsgruppe Investitionsplanung einem der fünf Investitionsgefässe zugeordnet. Dort wo keine eindeutige Zuordnung möglich ist, wird das Gefäss welches am meisten zutrifft gewählt.

## 1.2 Klassifizierung der Investitionsprojekte

Jedes Investitionsprojekt wird von der Arbeitsgruppe Investitionsplanung geprüft. Innerhalb dieser Prüfung wird das Projekt einer Grundlage zugeordnet:

- Versorgungssicherheit, respektive gibt es eine gesetzliche Grundlage für das Projekt?
- Siedlungsleitbild, respektive besteht eine direkte Korrelation zwischen Projekt und dem Siedlungsleitbild oder anderen ähnlich relevanten Planungsgrundlagen?
- Schulraumplanung, respektive besteht eine direkte Korrelation zwischen Projekt und der Schulraumplanung oder anderen ähnlich relevanten Planungsgrundlagen?
- Diverses, respektive besteht eine direkte Korrelation zwischen Projekt und diversen relevanten Konzeptionen?

Kann das Projekt nicht einer Grundlage zugeordnet werden, wird es verworfen. Andernfalls wird je nach Klassifizierung ein Multiplikator zugeordnet. Die Multiplikatoren werden für jede Grundlage vom Gemeinderat verabschiedet, stehen aber in einer hierarchischen Ordnung



zueinander.

Abbildung 2 Multiplikatoren

Je weiter oben eine Grundlage in der Hierarchie liegt, desto höher ist das Gewicht des Multiplikators. Auf der obersten Ebene befindet sich die Versorgungssicherheit, diese geht in den meisten Fällen aus gesetzlichen Verpflichtungen hervor und lässt in der Regel keine Handlungsspielräume offen. Mit dem Siedlungsleitbild werden elementare Entwicklungen der Gemeinde Emmen festgehalten. Diese potentiellen Entwicklungen müssen zu einem späteren Zeitpunkt erschlossen werden. Die Schulraumplanung ist wiederum abhängig vom Siedlungsleitbild. Dort wo Siedlungsräume empor schießen, bedarf es einer geeigneten Infrastruktur. Am Ende gibt es noch eine Klassifizierung für diverse Konzeptionen. Diese ist jedoch kein Auffangbecken für jegliche Investitionen. Projekte welche durch die ersten drei Hierarchie-

Stufen fallen, müssen um doch noch in die Bewertung aufgenommen zu werden, einen qualifizierten Gegenstand liefern.

Damit ein Projekt möglichst weit oben eingestuft werden kann, ist es die Aufgabe der Antragsteller die nötigen Grundlagen und Argumentationen zu liefern. Anhand solcher Informationen vollzieht die Arbeitsgruppe Investitionsplanung ihre Zuordnung.

### 1.3 Strategische Relevanz der Investitionsprojekte

Mittels einer Cross-Impact-Analyse wurde die Bedeutung der sechs Handlungsfelder aus der Strategie Emmen 2025 durch die Arbeitsgruppe Investitionsplanung untersucht. Einige Handlungsfelder haben wesentlichen positiven Einfluss auf andere Handlungsfelder. Solche Handlungsfelder gehen aus der Cross-Impact Analyse mit einer bedeutenderen Rolle hervor. Jedes Handlungsfeld erhält dadurch eine Punktezahl aufgrund der Anzahl positiver Nebeneffekte.

<b>Effect &gt; Cause v</b>	<b>Aufenthaltsqualität</b>	<b>Vielfältiger Lebensraum</b>	<b>Wirtschafts- &amp; Wissenschaftsstandort</b>	<b>Mobilität</b>	<b>Tragbare Finanzen</b>	<b>Lebenswertes Emmen</b>	<b>Active Sum</b>
<b>Aufenthaltsqualität</b>	<b>X</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Vielfältiger Lebensraum</b>	<b>1</b>	<b>X</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Wirtschafts- &amp; Wissenschaftsstandort</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>X</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
<b>Mobilität</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>X</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
<b>Tragbare Finanzen</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>X</b>	<b>1</b>	<b>5</b>
<b>Lebenswertes Emmen</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>X</b>	<b>2</b>

Abbildung 3 Cross-Impact-Analyse

Ein Punkt für einen positiven Synergie-Effekt kann aber nur zugeordnet werden, wenn ein wesentlicher und zugleich direkter Zusammenhang besteht.

Nach der Cross-Impact Analyse muss die Arbeitsgruppe Investitionsplanung nun den jeweiligen Projekten alle Handlungsfelder zu ordnen, welche durch das Projekt erfüllt werden. Die Punktezahlen der zutreffenden Handlungsfelder werden miteinander addiert und in ihrer Summe mit dem definierten Multiplikator multipliziert.

## 1.4 Dringlichkeitsfaktor

Ein zusätzlicher Dringlichkeitsfaktor berücksichtigt die zeitliche Relevanz der einzelnen Investitionsprojekte. Einige Projekte erreichen ihr Investitionsziel nur, wenn sie auch in einem gewissen Zeitintervall umgesetzt werden. Der Faktor kann fünf verschiedene Werte annehmen. In der Tabelle 1 sind die fünf Faktoren beschrieben.

Gewichtung	Legende Gewichtung
1.0	Zwingende Ausführung im nächsten Jahr gegeben
0.8	Zwingende Ausführung in den nächsten fünf Jahren
0.6	Ausführung in den nächsten fünf Jahren notwendig
0.4	Ausführung in den nächsten fünf Jahren wünschenswert
0.2	Wunsch, aber keine wirkliche Notwendigkeit

Diese Faktoren werden im vornhinein durch die Abteilungen definiert. Die Gesamtpunktzahl ist direkt multiplikativ abhängig von diesem Faktor.

## 1.5 Einordnung des Projekts

Das Projekt verfügt nun über eine finale Punktzahl. Umso höher diese ist, desto höher muss das Projekt priorisiert werden. Die Priorisierung jedoch, gilt nur innerhalb der zugeordneten Investitionsgefässe.

Projekt	Betrag	Multiplikator	Aufenthaltsqualität	Vielfältiger Lebens	Wirtschafts- &	Mobilität	Ergebare Finanz	Lebenswertes	Faktor Total	Dringlichkeitsfa	Punkte	
Hübeli	1200	4	2	2	0	3	0	2	9	1	36	1200
Aufstockung Pavillon Emmen-Dorf für Doppel-Kindergarten (inkl. Spielplatz)	1200	4	2	2	0	3	0	2	9	1	36	2400
Neubau Kindergarten-Pavillon Krauer (1 Kindergarten)	600	4	2	2	0	3	0	2	9	0.8	28.8	5200
Gesamtsanierung Hübeli	2500	4	2	2	0	0	0	2	6	0.8	19.2	20100
Sanierung Schule Hübeli Gesamtareal	4960	4	2	2	0	0	0	2	6	0.8	19.2	25060
Abhängigkeit Schulraum Emmen	8000	4	2	2	0	0	0	2	6	0.8	19.2	33060
Umnutzung in Tagesstruktur	300	4	2	2	0	0	0	2	6	0.8	19.2	33360
Dorf	700	4	2	2	0	0	0	2	6	0.6	14.4	34060

Abbildung 4 Priorisierung Abschluss

Die Arbeitsgruppe Investitionsplanung ordnet die bewerteten Investitionsprojekte in die zutreffenden Investitionsgefässe ein. Wie bereits erwähnt, verfügen diese Gefässe über ein auf fünf Jahre plafoniertes Budget. Das Projekt innerhalb des Gefässes mit der höchsten Punktzahl hat die oberste Priorität zur Realisierung. Nun kann es zu Projekten kommen, welche aufgrund der Bewertung und der plafonierten Investitionssumme im Investitionsgefäss nicht realisiert werden können.

Die Abbildung zeigt Investitionsprojekte aus einem einzelnen Gefäss. Sie sind der Punktzahl nach geordnet. Das Gefäss ist nach den ersten zehn Zeilen ausgeschöpft und die restlichen Vorhaben können in den nächsten fünf Jahren nicht realisiert werden.

## **1.6 Bemerkungen**

Die Hierarchie der Priorisierung ist vordefiniert durch die Gefässe. Ein Investitionsprojekt kann je nach Klassifikation und erworbenen Handlungsfelder-Punkten eine hohe Punktzahl erhalten. Diese Punktzahl entscheidet über die Priorisierung in den einzelnen Gefässen.

Aufgrund dieser Hierarchie bei den Gefässen besteht die Möglichkeit, dass ein Investitionsprojekt aus dem Bildungsgefäss mit 12 Punkten durchgeführt wird und in der Freizeit & Kultur Projekte mit 36 Punkten nicht realisiert werden können. Weist ein Gefäss zu wenige aktuelle Projekte auf, wird der verbleibende Rest je nach Situation auf andere Gefässe verteilt.

Die Mitglieder der Arbeitsgruppe Langfristige Investitionsplanung sind dazu aufgefordert alle Zahlen nach demselben System zu verteilen. Beispielsweise bei der Dringlichkeit soll bewusst unterschieden werden was die einzelnen Werte bedeuten. Wenn alle Projekte eines Gefässes mit 1.0 bewertet gelingt keine seriöse Investitionsplanung.

Die Einteilung auf die Gefässe, die Klassifizierung und die Faktoren gemäss der Strategie Emmen 2025 werden zentral durch die Direktion Finanzen und Personelles vorgenommen. Die Arbeitsgruppe Langfristige Investitionsplanung verteilt danach die Dringlichkeitsfaktoren an die einzelnen Investitionsprojekte.

# 1.7 Darstellung Bewertungsverfahren

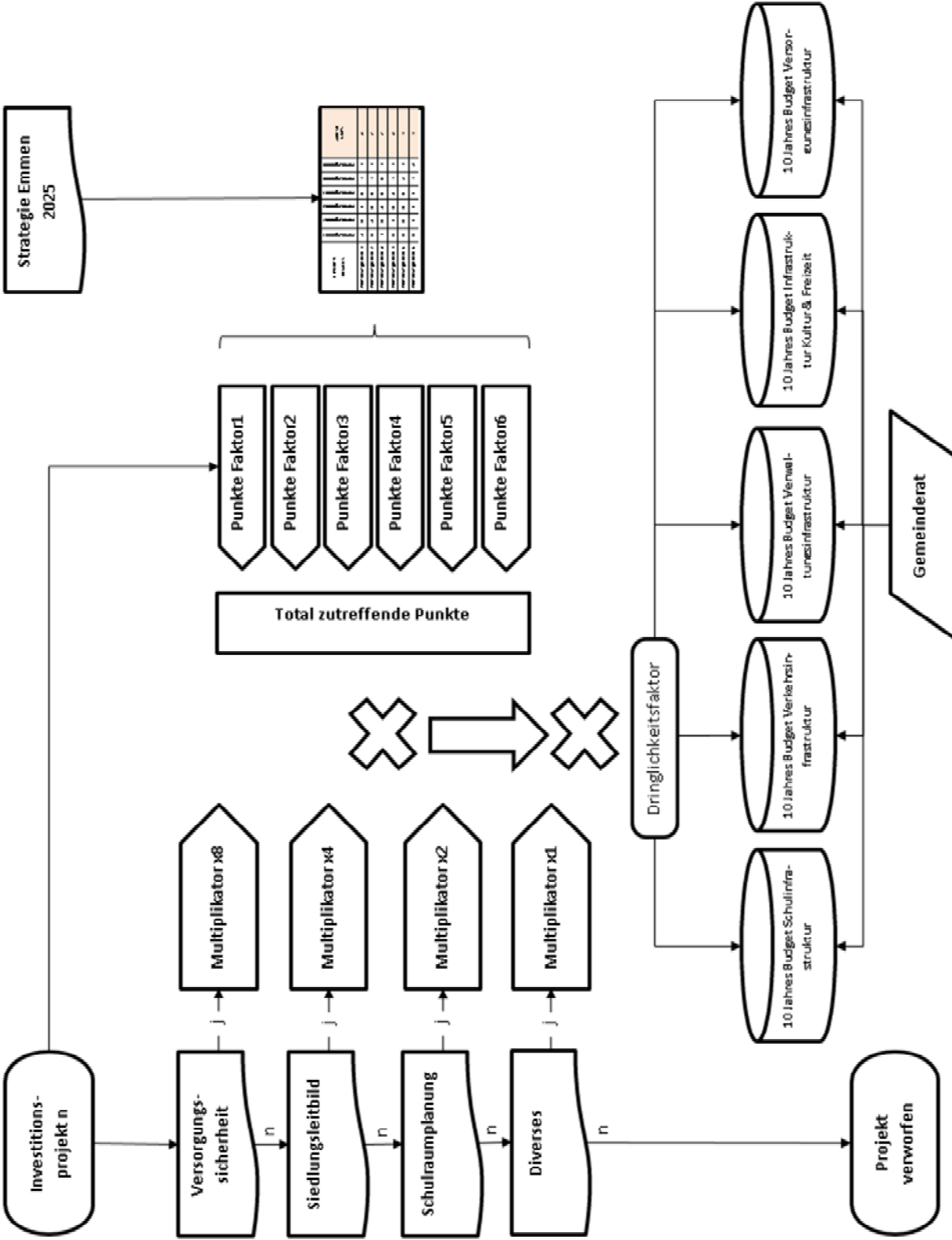


Abbildung 5 Gesamte Priorisierung