

# **Finanzstrategie 2024 – 2033**

## **der Gemeinde Emmen**

## Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangslage.....	4
1.1	Einleitung .....	4
1.2	Rückblick.....	4
1.3	Aktuelle Lage .....	5
1.4	Ausblick.....	5
1.5	Fazit.....	7
2	Zweck der Finanzstrategie .....	7
3	Finanzpolitische Grundsätze .....	7
4	Strategische Ziele.....	8
4.1	Ausgeglichener Finanzhaushalt .....	8
4.2	Finanzierbare Investitionen .....	9
4.3	Tragbare Verschuldung .....	9
5	Exkurs: Angemessene Steuerbelastung .....	10
6	Massnahmen und Hilfsmittel.....	11
6.1	Allgemeine Massnahmen .....	11
6.1.1	Richtlinien und Standards .....	11
6.1.2	Optimierung der Prozesse.....	11
6.1.3	Frühzeitige Erkennung von finanziellen Risiken .....	11
6.1.4	Prüfung von verschiedenen Optionen und Varianten .....	11
6.1.5	Einflussnahme durch aktive Mitwirkung .....	12
6.2	Finanzhaushalt.....	12
6.2.1	Beschränkung des Ausgabenwachstums.....	12
6.2.2	Erhöhung und Optimierung der Einnahmen.....	12
6.3	Investitionen.....	13
6.3.1	Langfristige Investitionsplanung .....	13
6.3.2	Betrieb und Unterhalt.....	13
6.4	Verschuldung .....	13
6.4.1	Begrenzung der Verschuldung .....	13
6.4.2	Liquiditätsmanagement.....	13
7	Monitoring und Berichterstattung .....	14
7.1	Monitoring .....	14
7.2	Berichterstattung .....	14

8 Anpassung der Finanzstrategie ..... 14

## 1 Ausgangslage

### 1.1 Einleitung

Die Grundlage für die Finanzstrategie 2024-2033 bildet einerseits die aktuelle finanzielle Ausgangslage sowie der Ausblick in die nahe Zukunft. Um ein Verständnis für die finanzielle Situation der Gemeinde Emmen zu erhalten, ist auch ein Blick zurück notwendig, um den gesamten Kontext erfassen zu können.

### 1.2 Rückblick

Seit 1998 war die Gemeinde Emmen mit einem Bilanzfehlbetrag (= negatives Eigenkapital) konfrontiert, was den Handlungsspielraum und die Entwicklungsmöglichkeiten jeweils stark einschränkte. Die Einnahmen vermochten nur selten die laufenden Ausgaben zu decken. Insbesondere die industrielle Vergangenheit sowie eine soziodemografisch unausgewogene Bevölkerungsstruktur waren für eine tiefe, relative Steuerkraft ausschlaggebend. Da viele Ausgaben durch übergeordnete Gesetze (Bund, Kanton) zwingend und nicht direkt durch die Gemeinde steuerbar sind, wurden die strukturellen Defizite oft mit Sparpaketen oder Stabilisierungsprogrammen bekämpft. Bis 2016 wurden die Aufwandüberschüsse zumindest teilweise mit Buchgewinnen aus der Veräusserung von Finanzanlagen gedeckt und kaschierten so die Notwendigkeit einer nachhaltigen Sanierung der Gemeindefinanzen.

Im Juni 2010 hat der Kantonsrat die Pflegefinanzierung komplett auf die Gemeinden übertragen, was ab dem Jahr 2011 zu zusätzlichen Ausgaben von durchschnittlich rund CHF 7.6 Mio. führte. Die ursprünglichen Prognosen in der damaligen Botschaft des Regierungsrats lagen um rund 50% tiefer (CHF 3 bis 4 Mio.). Auf der Einnahmenseite führte die Steuergesetzrevision 2012 sowie der Wegfall der Liegenschaftssteuern ab 2015 zu einer weiteren Verschärfung der finanziellen Lage der Gemeinde Emmen. In den Jahren 2016 bis 2018 sorgte die allgemeine Wirtschaftslage für überdurchschnittlich hohe Sozialausgaben und deutlich tiefere Steuereinnahmen.



Die negativen Ergebnisse und die damit einhergehenden Sparprogramme führten auch zu einer relativ tiefen Instandhaltung bestehender Infrastrukturbauten. Die anhaltend hohen strukturellen Defizite mussten durch zusätzliche Schulden finanziert werden, was die bereits hohe Verschuldung ohne entsprechenden Mehrwert weiter ansteigen liess.

### 1.3 Aktuelle Lage

Nachdem in den zwei vorangegangenen Budgetjahren 2021 und 2022 aufgrund der Corona-Pandemie jeweils mit hohen Aufwandüberschüssen gerechnet wurde, sieht das kommende Jahr 2024 mit einem kleinen Ertragsüberschuss ein ausgeglichenes Budget vor. Die Planjahre 2025-2027 weisen aktuell ab 2026 wieder steigende jährliche Aufwandüberschüsse auf, welche unter anderem auf die Mehrkosten der höheren Investitionstätigkeiten zurückzuführen sind. Durch eine gewissenhafte und vorausschauende Planung sollen diese absehbaren Defizite jedoch weiter reduziert werden. Mitverantwortlich für die Ertragsüberschüsse waren nebst einer hohen Ausgabendisziplin, die tieferen Sozialausgaben und höheren Steuereinnahmen aber auch die hohen Beiträge aus dem kantonalen Finanzausgleich.

Die positiven Jahresergebnisse und die entsprechend höhere Selbstfinanzierung der getätigten Investitionen sorgten für einen leichten Rückgang der Verschuldung. Dass die finanzielle Lage der Gemeinde Emmen weiterhin schwierig ist, zeigen die Finanzkennzahlen unmissverständlich auf.

Beträge in CHF bzw. Prozent		Grenzwert FHGV §3	R 2022	B 2023	B 2024	P 2025	P 2026	P 2027
Nettoverschuldungsquotient	max.	150.0%	108.5%	144.3%	152.5%	170.9%	185.8%	193.3%
Selbstfinanzierungsgrad			338.7%	66.6%	45.6%	30.7%	31.9%	44.4%
Selbstfinanzierungsgrad im 5-Jahres Ø <sup>1)</sup>	min.	80.0%	148.8%	91.0%	86.3%	65.2%	50.7%	41.1%
Zinsbelastungsanteil	max.	4.0%	0.8%	1.2%	1.4%	1.5%	1.7%	1.9%
Kapitaldienstanteil	max.	15.0%	4.9%	5.8%	6.0%	5.8%	6.3%	6.9%
Selbstfinanzierungsanteil	min.	10.0%	11.1%	5.6%	5.7%	4.9%	4.4%	4.3%
Investitionsanteil			6.3%	10.0%	13.1%	15.9%	13.5%	9.9%
Nettoschuld pro Einwohner	max.	2'500	3'972	5'187	5'621	6'303	6'873	7'194
Nettoschuld ohne SF pro Einwohner	max.	3'000	4'636	5'851	6'301	7'000	7'578	7'894
Bruttoverschuldungsanteil	max.	200.0%	121.5%	136.7%	141.1%	151.6%	159.3%	162.0%
Ständige Wohnbevölkerung			31'573	31'745	31'887	32'158	32'432	32'707

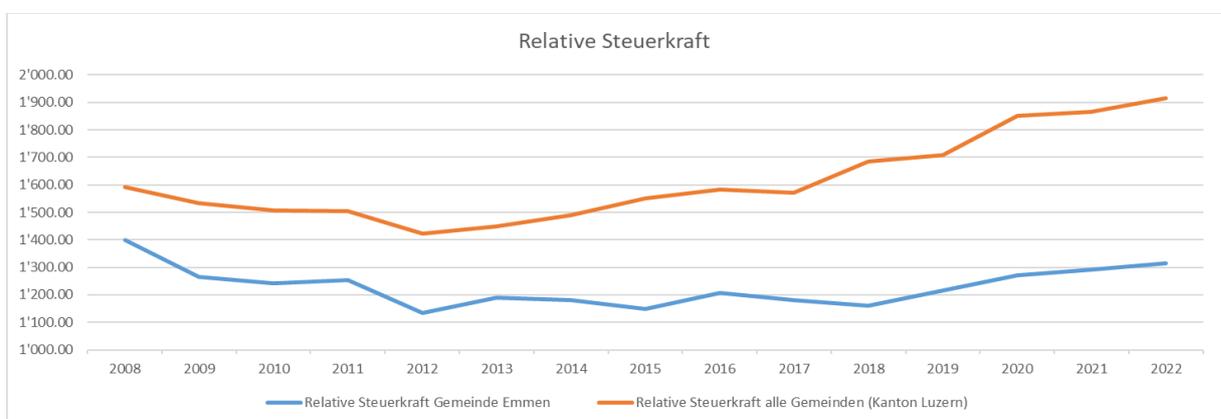
<sup>1)</sup> Der 5-Jahres Ø wird jeweils mit dem Budget- oder Planjahr und den vier vorangehenden Perioden berechnet.

Für eine optimale Investitionstätigkeit der Gemeinde Emmen wurden inzwischen weitere gute Grundlagenpapiere erarbeitet (Masterplanung «Schulrauminfrastruktur», Freizeit- und Sportstättenstrategie etc.), welche ermöglichen sollen, die begrenzten finanziellen Mittel richtig und optimal einzusetzen.

### 1.4 Ausblick

Die guten Ergebnisse der letzten drei Jahre sowie auch die Hochrechnung 2023 dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, dass die finanzielle Situation der Gemeinde Emmen aufgrund der hohen Verschuldung und der anstehenden Investitionen weiterhin eine grosse Herausforderung darstellt. Nachdem die Folgen der Corona-Pandemie unter anderem durch die Hilfsmassnahmen von Bund und Kantonen ihre Wirkung zeigten und sich die Konjunktur daraufhin schnell erholte, sind die Wirtschaftsprognosen für die folgenden Jahre unter anderem durch den Ukrainekrieg und die direkten wie auch indirekten Folgen eher eingetrübt.

Welche Auswirkungen ein andauernder wirtschaftlicher Abschwung auf die Gemeindefinanzen haben kann, konnte man in den Jahren 2016 bis 2018 beobachten. Tiefere Steuereinnahmen standen höheren Sozialausgaben gegenüber. Die finanzielle Resilienz ist heute sicherlich besser als in der Vergangenheit. Trotzdem braucht es eine permanente und realistische Lagebeurteilung, um zeitnah auf mögliche Veränderungen reagieren zu können. Die relative Steuerkraft ist zwar auch in der Gemeinde Emmen in den letzten Jahren leicht gestiegen, hinkt dem kantonalen Mittel aber immer noch deutlich hinterher. Entsprechend gross ist dadurch auch die Abhängigkeit des kantonalen Finanzausgleichs. Sollte die geplante Steuergesetzrevision 2025 in der aktuellen Form tatsächlich realisiert werden, würde das für die Gemeinde Emmen wesentliche Einbussen und einen weiteren überdurchschnittlichen Verlust an Steuerkraft bedeuten. Die Auswirkungen wären vergleichbar mit der Einführung der Pflegefinanzierung im 2011 und könnten nicht durch Sparbemühungen alleine kompensiert werden.



Es ist darum weiterhin sehr wichtig, die Ausgabendisziplin in allen Bereichen hochzuhalten und damit ein stabiles Haushaltsgleichgewicht zu gewährleisten. Die allgemein steigenden Preise sowie die höheren Zinskosten, aber auch der Fachkräftemangel können grosse Auswirkungen auf die laufende Rechnung wie auch auf die Investitionstätigkeit der Gemeinde Emmen haben. Einerseits dürften die notwendigen Investitionen durch die allgemeine Kostensteigerung deutlich teurer als bisher angenommen werden und andererseits könnten anhaltende Lieferengpässe sowie der akute Fachkräftemangel zu Verspätungen und/oder ebenfalls höheren Kosten bei Investitionen wie auch beim Betrieb der Infrastrukturbauten haben.

Der hohe Investitionsbedarf in den nächsten Jahren ist einerseits auf die Sanierung der bestehenden öffentlichen Infrastruktur (u.a. Schul- und Sportanlagen, Verwaltungsgebäude oder Kunstbauten) und andererseits auch auf die wachsende Zahl der Schülerinnen und Schüler oder höhere Anforderungen an die Schulrauminfrastruktur zurückzuführen.

Die Verschuldung konnte in den letzten Jahren, insbesondere auch aufgrund der positiven Ergebnisse reduziert werden. Die Notwendigkeit vieler geplanten Investitionen ist grundsätzlich gegeben und rechtfertigt auch eine gewisse Neuverschuldung. Dennoch muss die Verschuldung in einem tragbaren Rahmen erfolgen, damit künftige Generationen nicht übermässig hoch belastet werden.

## **1.5 Fazit**

Aufgrund der direkten gegenseitigen Abhängigkeiten zwischen Investitionen und Verschuldung ist es eine Gratwanderung, beiden Zielen gleichzeitig gerecht zu werden. Ein wichtiges Element ist darum ein mindestens ausgeglichenes Ergebnis mit einem möglichst hohen Selbstfinanzierungsanteil.

Der finanzielle Handlungsspielraum der Gemeinde Emmen ist trotz der guten Jahresergebnisse noch immer stark begrenzt. Die grosse Herausforderung wird darum sein, die Investitionstätigkeit laufend auf die vorhandenen Mittel abzustimmen und entsprechende Prioritäten zu setzen.

Der Finanzhaushalt der Gemeinde Emmen hat zwar etwas an Resilienz dazu gewonnen, kann jedoch weiterhin sehr stark von äusseren Umständen wesentlich beeinflusst werden (Wirtschaftliche Entwicklungen, Gesetzgebung etc.). Durch vorausschauendes und agiles Handeln sollen die Ziele der Gemeindestrategie «Emmen 2033» insbesondere mit Hilfe der Finanzstrategie erreicht werden.

Die vorliegende Finanzstrategie enthält dazu eine umfangreiche und vielfältige Auflistung an konkreten Massnahmen, um die definierten Ziele erreichen zu können.

## **2 Zweck der Finanzstrategie**

Die Finanzstrategie leistet einen Beitrag zur Erreichung der Ziele in der übergeordneten Gemeindestrategie «Emmen 2033» und beschreibt, wie die definierten Ziele mit konkreten Massnahmen und Instrumenten erreicht werden sollen.

Mit der Finanzstrategie soll die Finanzierung aller Aufgaben und Dienstleistungen sowie Investitionen gesichert werden und der Finanzhaushalt nachhaltig stabilisiert werden.

## **3 Finanzpolitische Grundsätze**

Für den Finanzhaushalt der Gemeinde Emmen gelten folgende Grundsätze:

### Sparsamkeit

Ausgabenbedürfnisse sind auf ihre Notwendigkeit und Tragbarkeit zu prüfen. Die Ausgaben sind in der Reihenfolge ihrer Bedeutung und Dringlichkeit vorzunehmen.

### Wirksamkeit

Die finanziellen Mittel sind wirksam einzusetzen. Die Zielerreichung und das optimale Kosten-Nutzen-Verhältnis sind regelmässig zu prüfen.

### Wirtschaftlichkeit

Für jedes Vorhaben soll jene Variante gewählt werden, mit welcher die vorgegebenen Ziele volkswirtschaftlich und betriebswirtschaftlich am günstigsten verwirklicht werden.

### Qualität

Die Leistungen der Gemeinde sollen einen hohen aber nicht den höchsten Standard haben.

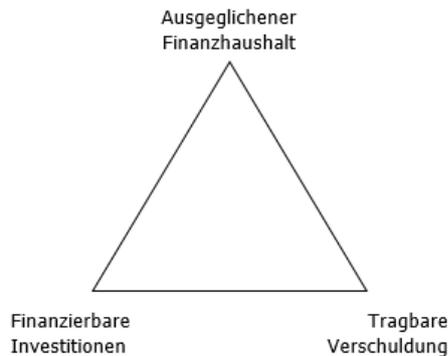
### Geltungsbereich

Diese Grundsätze gelten für den gesamten Finanzhaushalt (Investitions- und Erfolgsrechnung) und sind für alle Aufgabenbereiche der Gemeinde Emmen, insbesondere auch für Sitzgemeindemodelle oder Spezialfinanzierungen verbindlich anzuwenden.

Bei Aufgaben durch externe Trägerschaften (Aktiengesellschaften, Zweckverbänden, Vereine etc.) nimmt die Gemeinde Emmen stets eine kritische Grundhaltung ein und versucht im Rahmen ihrer Möglichkeiten entsprechend Einfluss zu nehmen (siehe auch «Beteiligungsstrategie 2024-2027»).

## **4 Strategische Ziele**

Ausgehend von der Gemeindestrategie «Emmen 2033», dem Legislaturprogramm 2022-2025 sowie der aktuellen Ausgangslage wurden folgende drei Hauptziele definiert:



Diese drei strategischen Ziele werden nachfolgend erläutert und sollen mit konkreten Massnahmen und Hilfsmitteln erreicht werden. Ein wichtiger Bestandteil dafür bildet das Finanzhaushaltsreglement (FHR) der Gemeinde Emmen sowie die dazugehörige Verordnung (FHV).

### **4.1 Ausgeglichener Finanzhaushalt**

Die wichtigste Grundlage für einen stabilen Finanzhaushalt ist eine mindestens ausgeglichene Jahresrechnung. Jeder Aufwandüberschuss vermindert einerseits die Selbstfinanzierung und erhöht andererseits die Verschuldung. Im Gegensatz dazu erhöht jeder Ertragsüberschuss die Selbstfinanzierung und trägt zur Eindämmung der Verschuldung bei.

Dieses strategische Ziel hat der Gemeinderat bereits im Finanzhaushaltsreglement festgelegt:

Das jährliche Budget ist so festzusetzen, dass im Durchschnitt von fünf Jahren das ordentliche Ergebnis der Erfolgsrechnung ausgeglichen ist (Art. 6 Abs. 1a FHR). Ein Aufwandüberschuss im Budget der Erfolgsrechnung darf höchstens 3 Prozent des massgebenden Steuerertrags betragen (Art. 7 FHR).

Mit der Begrenzung eines Aufwandüberschusses (Art. 7 FHR) soll zudem verhindert werden, dass ein ausserordentlich gutes Jahresergebnis der Finanzstrategie zuwiderläuft. Gleichzeitig wird mit diesem Ziel auch der Schutz des vorhandenen Eigenkapitals gewährleistet. Das Eigenkapital je Einwohner\*in beträgt CHF 1'822.00 per 31. Dezember 2022 (Referenz).

Zur Messung dieser Zielvorgaben werden folgende zwei Kennzahlen definiert:

- Kumulierte Jahresergebnisse über 5 Jahre: grösser als CHF 0.00
- Eigenkapital je Einwohner\*in: grösser als CHF 1'750.00

#### 4.2 Finanzierbare Investitionen

Durch eine gute und funktionierende Infrastruktur wird Wachstum und Nutzen erst ermöglicht und bildet einen Mehrwert, insbesondere auch für künftige Generationen. Deshalb ist auch eine Mitfinanzierung durch zusätzliche Verschuldung gerechtfertigt. Die anstehenden Investitionen sollen jedoch soweit wie möglich durch vorhandene Mittel finanziert werden.

Dieses strategische Ziel hat der Gemeinderat bereits im Finanzhaushaltsreglement festgelegt:

Das jährliche Budget ist so festzusetzen, dass im Durchschnitt von fünf Jahren der Selbstfinanzierungsgrad mindestens 80 Prozent erreicht (Art. 6 Abs. 1b FHR). Ausnahme können durch den Einwohnerrat beschlossen werden (Art. 8 Abs. 2 FHR).

Der Einwohnerrat kann gemäss Finanzhaushaltsreglement grosse Infrastrukturprojekte von dieser Vorgabe ausnehmen (Art. 8 Abs. 2 FHR). Ergänzend zu dieser Ausnahmeregelung soll der Selbstfinanzierungsgrad inkl. allfälliger Ausnahmen jedoch immer mindestens 50% betragen.

Zur Messung dieser Zielvorgaben werden folgende zwei Kennzahlen definiert:

- Selbstfinanzierungsgrad über 5 Jahre: mind. 80% exkl. Ausnahme
- Selbstfinanzierungsgrad über 5 Jahre: mind. 50% inkl. Ausnahme

Gemäss offiziellen Richtwerten nach HRM2 sollte ein Selbstfinanzierungsgrad von 80% - 100% im Normalfall und 50% - 80% bei einem Abschwung angestrebt werden.

#### 4.3 Tragbare Verschuldung

Die Notwendigkeit der anstehenden Investitionen in die öffentliche Infrastruktur ist grundsätzlich gegeben und rechtfertigt eine Neuverschuldung aufgrund des Mehrwerts. Dennoch muss die Verschuldung in einem tragbaren Rahmen erfolgen, damit künftige Generationen nicht übermässig hoch belastet werden.

Dieses strategische Ziel hat der Gemeinderat bereits im Finanzhaushaltsreglement festgelegt:

Das Budget ist so festzusetzen, dass der Bruttoverschuldungsanteil maximal 200 Prozent beträgt (Art. 6 Abs. 1c FHR).

Ergänzend zu diesem Ziel soll der Kapitaldienstanteil maximal 10% betragen und die Tragbarkeit der Investition bzw. der Verschuldung Rechnung gewährleisten werden.

Zur Messung dieser Zielvorgaben werden folgende zwei Kennzahlen definiert:

- Bruttoverschuldungsanteil max. 200%
- Kapitaldienstanteil max. 10%

Gemäss offiziellen Richtwerten nach HRM2 gilt ein Bruttoverschuldungsanteil von 150% bis 200% als schlecht und ab 200% als kritisch. Ein Kapitaldienstanteil von 5 bis 15% gilt als tragbare Belastung.

## 5 Exkurs: Angemessene Steuerbelastung

In der Vergangenheit hat man aus verschiedenen Gründen eine Steuererhöhung oft abgelehnt, obwohl eine Erhöhung aufgrund länger andauernder struktureller Defizite allenfalls angebracht gewesen wäre. Da eine Neuverschuldung aufgrund struktureller Defizite den notwendigen Handlungsspielraum für die Investitionstätigkeit der Gemeinde massiv einschränkt und für künftige Generationen eine doppelte Hypothek darstellt, hat der Gemeinderat im Finanzhaushaltsreglement einen Mechanismus eingeplant, der ebendies verhindern soll.

Werden die Vorgaben zum mittelfristigen Ausgleich verletzt, leitet der Gemeinderat Massnahmen ein und integriert sie in den Aufgaben- und Finanzplan (Art. 6 Abs. 2 FHR). Reichen diese Massnahmen nicht aus, beantragt der Gemeinderat dem Einwohnerrat bzw. den Stimmberechtigten eine Erhöhung des Steuerfusses (Art. 6 Abs. 3 FHR).

Im Vergleich mit anderen Agglomerationsgemeinden hat die Gemeinde Emmen bereits jetzt einen hohen Steuerfuss (2.15 Einheiten). Die langfristig finanzielle Stabilität ist aktuell höher zu gewichten und eine mögliche Steuererhöhung als Ultima Ratio darum nicht explizit ausgeschlossen. Vor einem solchen Schritt wird der Gemeinderat eine detaillierte Verzichtsplanung ausarbeiten, der möglichen Steuererhöhung gegenüberstellen und allen Beteiligten (Verwaltung, Einwohnerrat, Stimmvolk) transparent kommunizieren.

Aufgrund der aktuellen finanziellen Situation sowie dem weiterhin hohen Investitionsbedarf über die nächsten 15 bis 20 Jahre, wäre eine Steuersenkung aus rein finanzieller Sicht nicht realistisch und gegenüber den nächsten Generationen sogar verantwortungslos. Aus diesem Grund wurde eine Steuersenkung in der vorliegenden Finanzstrategie auch langfristig nicht als strategische Ziel festgelegt. Sollte sich an der Ausgangslage etwas fundamental verändern, ist eine Überarbeitung der Finanzstrategie vorgesehen (vgl. Ziffer 8 «Anpassung der Finanzstrategie»).

## **6 Massnahmen und Hilfsmittel**

Ausgehend von den strategischen Grundlagen wurden zur Erreichung der definierten Ziele konkrete Massnahmen oder unterstützende Hilfsmittel definiert.

### **6.1 Allgemeine Massnahmen**

#### **6.1.1 Richtlinien und Standards**

- M01: Für die jährlichen Aufgaben- und Finanzpläne werden restriktive und realistische Budgetrichtlinien erlassen und konsequent umgesetzt.
- M02: Die internen Standards und Richtwerte orientieren sich im Vergleich mit kantonalen Richtlinien jeweils über den durchschnittlichen Vorgaben (z.B. Klassengrössen, SKOS-Richtlinien).
- M03: Für Investitionen und neue Aufgaben werden die finanziellen Auswirkungen (u.a. Betriebs-, Unterhalts- sowie Kapitalkosten) transparent und vollständig offengelegt und beim Entscheidungsprozess berücksichtigt.

#### **6.1.2 Optimierung der Prozesse**

- M04: Zur Qualitäts- und Effizienzsteigerung wird ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) eingeführt und damit eine nachhaltige Kostensenkung angestrebt.
- M05: Zur Optimierung der internen Prozesse werden weitere Managementsysteme eingeführt (Prozess-, Projekt und Qualitätsmanagement).
- M06: Emmen treibt die Digitalisierung voran, optimiert ihre Prozesse und nutzt die Chancen der Digitalisierung konsequent für Effizienzsteigerungen.

#### **6.1.3 Frühzeitige Erkennung von finanziellen Risiken**

- M07: Mit dem Risikomanagementsystem sollen wesentliche Risiken und deren Auswirkung frühzeitig erkannt und durch Einleitung entsprechender Massnahmen reduziert werden.
- M08: Durch die laufende Beurteilung von übergeordneten Rahmenbedingungen (Bund, Kanton) sollen rechtzeitig wesentliche Veränderungen erkannt werden.
- M09: Jeder Aufgabenbereich der Gemeinde führt eine Liste mit möglichen Massnahmen, die notfalls für eine kurzfristige Entlastung des Finanzhaushaltes umgesetzt werden könnten.

#### **6.1.4 Prüfung von verschiedenen Optionen und Varianten**

- M10: Um den effektivsten Mitteleinsatz zu gewährleisten, werden für Investitionen und Projekte im Rahmen der Verhältnismässigkeit jeweils verschiedene Varianten und Optionen geprüft.

- M11: Jeder Aufgabenbereich der Gemeinde überprüft mögliche Zusammenarbeiten mit anderen Kommunen oder die Übertragung auf andere Trägerschaften, um einen optimalen Mitteleinsatz zur Aufgabenerfüllung zu erreichen.
- M12: Bei grösseren Infrastrukturprojekten wird eine Zusammenarbeit mit Dritten sowie verschiedenen Finanzierungsmodelle geprüft.

#### **6.1.5 Einflussnahme durch aktive Mitwirkung**

- M13: Um die Interessen der Gemeinde Emmen zu vertreten, soll die Einflussnahme bei externen Partnern (Bund, Kanton, Verbände etc.) gezielt gestärkt und bei wesentlichen Auswirkungen aktiv lobbyiert werden.
- M14: Es findet ein regelmässiger Austausch mit den Emmer Kantonsrätinnen und Kantonsräte statt, um frühzeitig auf kantonale Entwicklungen mit wesentlichen Auswirkungen für die Gemeinde Emmen reagieren zu können.
- M15: Die Einsitznahme und aktive Mitwirkung in politischen Arbeitsgruppen oder Steuerungsgremien wird angestrebt.

### **6.2 Finanzhaushalt**

Zur Erreichung eines ausgeglichenen Finanzhaushalts (Ziffer 4.1) sind nebst den allgemeinen Massnahmen weitere spezifische Massnahmen vorgesehen.

#### **6.2.1 Beschränkung des Ausgabenwachstums**

- M16: Mit einem aussagekräftigen Controlling werden negative Entwicklungen frühzeitig erfasst und rechtzeitig durch konkrete Massnahmen möglichst kompensiert.
- M17: Durch ein standardisiertes Benchmarking mit vergleichbaren Gemeinden und Städten soll konkretes Verbesserungspotenzial identifiziert und durch gezielte Massnahmen umgesetzt werden.
- M18: Die Aufgaben sind periodisch daraufhin zu überprüfen, ob sie notwendig und finanziell tragbar sind und ob sie wirksam, wirtschaftlich sowie vom richtigen Leistungserbringer erfüllt werden.

#### **6.2.2 Erhöhung und Optimierung der Einnahmen**

- M19: Die Steuerkraft soll durch die Attraktivierung der Siedlungsräume sowie der Ansiedlung von wertschöpfungsstarken Firmen und Unternehmensentwicklungen ansässiger Firmen gezielt erhöht werden.
- M20: Gebühren sind grundsätzlich kostendeckend oder zumindest im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben unter Berücksichtigung der Verhältnismässigkeit festzulegen.
- M21: Freiwillige Dienstleistungen sind grundsätzlich zu Vollkosten zu verrechnen. Ausgenommen von diesem Grundsatz sind ansässige Vereine oder unterstützungswürdige Institutionen.

### **6.3 Investitionen**

Zur Erreichung von finanzierbaren Investitionen (Ziffer 4.2) sind nebst den allgemeinen Massnahmen weitere spezifische Massnahmen vorgesehen.

#### **6.3.1 Langfristige Investitionsplanung**

- M22: Mit einer rollenden Investitionsplanung über 15 Jahren wird eine gesamtheitliche Übersicht über die anstehenden Investitionen und damit eine zuverlässige Grundlage für eine realistische Umsetzung geschaffen werden.
- M23: Die Investitionen werden priorisiert projiziert und allenfalls gestaffelt realisiert.
- M24: Die Investitionen werden nachhaltig und zweckmässig mit einer angemessenen Qualität und einem guten Preis-/Leistungsverhältnis geplant.

#### **6.3.2 Betrieb und Unterhalt**

- M25: Der Betrieb und Unterhalt der öffentlichen Infrastruktur soll so effizient und kostengünstig wie möglich erfolgen.
- M26: Der Werterhalt der bestehenden Infrastruktur wird durch eine langfristige Unterhaltsstrategie gewährleistet.

### **6.4 Verschuldung**

Zur Erreichung einer tragbaren Verschuldung (Ziffer 4.3) sind nebst den allgemeinen Massnahmen weitere spezifische Massnahmen vorgesehen.

#### **6.4.1 Begrenzung der Verschuldung**

- M27: Die Verschuldung darf nur aufgrund aktivierbaren Investitionen zunehmen und nicht aufgrund eines länger andauernden strukturellen Defizits.
- M28: Allfällige Cashflow-Überschüsse (nach Investitionstätigkeit) müssen zwingend zum Schuldenabbau verwendet werden.
- M29: Zur Finanzierung von Grundstücken, die unmittelbar der Erfüllung öffentlicher Aufgaben dienen, können Grundstücke aus dem Finanzvermögen verkauft werden.

#### **6.4.2 Liquiditätsmanagement**

- M30: Mit einem permanenten Liquiditätsmanagement wird die Liquidität sichergestellt und die Liquiditäts- und Kapitalkosten optimiert.
- M31: Bei langfristigen Fremdkapital wird eine wirtschaftlich sinnvolle Diversifikation (Darlehensgebern, Laufzeiten, Zinssätzen) angestrebt, die das Refinanzierungsrisiko reduziert.

M32: Kurzfristige Liquiditätsengpässe werden mit kurzfristigen Darlehen überbrückt.

## **7 Monitoring und Berichterstattung**

### **7.1 Monitoring**

Es ist vorwiegend die Summe aller definierten Massnahmen und nicht eine einzelne Massnahme alleine, die zur Erreichung der Finanzziele führen. Ein Monitoring der einzelnen Massnahmen ist deshalb nicht zielführend. Zudem lassen sich eine Vielzahl der definierten Massnahmen nicht oder nur mit unverhältnismässig hohem Aufwand messen. Darum ist kein Monitoring der Massnahmen vorgesehen.

### **7.2 Berichterstattung**

Es ist keine explizite Berichterstattung für die Finanzstrategie der Gemeinde Emmen vorgesehen. Die Berichterstattung über Massnahmen und Zielerreichung der Finanzstrategie soll im Rahmen des jährlichen Rechnungsabschlusses sowie des jährlichen Aufgaben- und Finanzplans erfolgen. Da ein Monitoring nicht möglich ist, wird sich die Berichterstattung auf die kantonalen Finanzkennzahlen bzw. die festgelegten Kennzahlen (vgl. Ziffer 4) beschränken, die als Ergebnis aller Massnahmen dieser Finanzstrategie dienen.

## **8 Anpassung der Finanzstrategie**

Die Finanzstrategie ist bis ins Jahr 2033 langfristig ausgerichtet. Sie soll aber alle drei bis vier Jahre überprüft und allenfalls an neue Rahmenbedingungen oder stark veränderte Ausgangslage angepasst werden.

Emmenbrücke, 15. November 2023

Für den Gemeinderat:

Ramona Gut-Rogger  
Gemeindepräsidentin

Patrick Vogel  
Gemeindeschreiber