

# Finanz- und Aufgabenplan 2024 - 2028

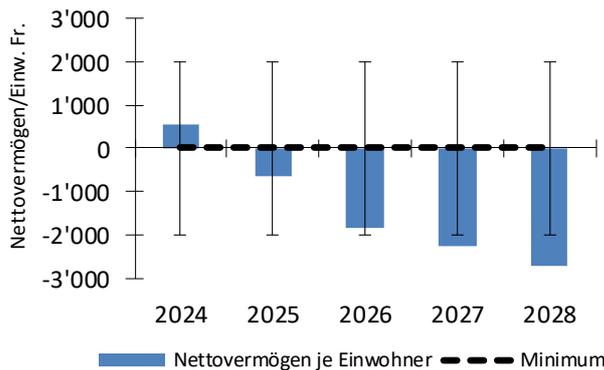
## Zusammenfassung

Die Schweizer Wirtschaft spürt derzeit die globale Konjunkturschwäche, was zu einem geringeren Wirtschaftswachstum führt. Gegenüber der letztjährigen Planung haben sich die Aussichten dementsprechend etwas abgeschwächt. Dennoch kann von einem weiteren Anstieg der Erträge ausgegangen werden. Verschiedene Zunahmen auf der Aufwandseite belasten demgegenüber den Haushalt. Mit total 222 Mio. Franken ist ein vergleichsweise hohes Investitionsvolumen vorgesehen (v.a. Schule, Fernwärme, Liegenschaften Finanzvermögen, Infrastruktur etc.). In der Erfolgsrechnung werden mittelfristig jährliche Defizite von ca. 6 Mio. Franken erwartet. Mit einer Selbstfinanzierung von 28 Mio. Franken resultiert im Steuerhaushalt ein Haushaltsdefizit von 116 Mio. Franken. Das Nettovermögen weicht bis zum Ende der Planung einer Nettoschuld von 69 Mio. Franken, was bereits einer hohen Verschuldung entspricht. Die verzinslichen Schulden dürften um ca. 174 Mio. Franken zunehmen. Geplant wird mit einem stabilen Steuerfuss von 90 %. Bei den Gebührenhaushalten ist im Bereich Fernwärme im Hinblick auf die hohen Investitionen eine Tarifierhöhung empfohlen. Im Abwasser nimmt die Verschuldung weiter zu, aktuell wird aber noch mit stabilen Tarifen gerechnet. Die übrigen Gebühren bleiben ebenfalls stabil.

Die grössten Haushalttrisiken sind bei der konjunkturellen Entwicklung (v.a. Steuern und Finanzausgleich), tieferen Grundstückgewinnsteuern, noch stärkeren Aufwandszunahmen oder ungünstigen gesetzlichen Veränderungen auszumachen. Umgekehrt könnte sich die Ausführung der geplanten Investitionen zeitlich verzögern.

### Begrenzung von Substanz und Verschuldung

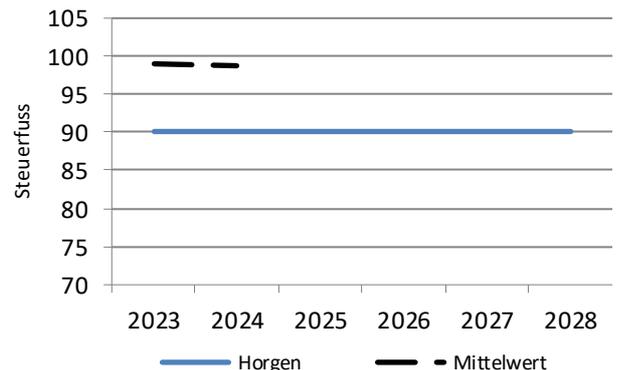
Steuerhaushalt



Aktuell weist der Steuerhaushalt ein Nettovermögen aus. Aufgrund der sehr tiefen Selbstfinanzierung und gleichzeitig hohen Investitionen resultiert bis zum Ende der Planung eine Nettoschuld von Fr. 2'712 je Einwohner.

### Attraktiver Steuerfuss

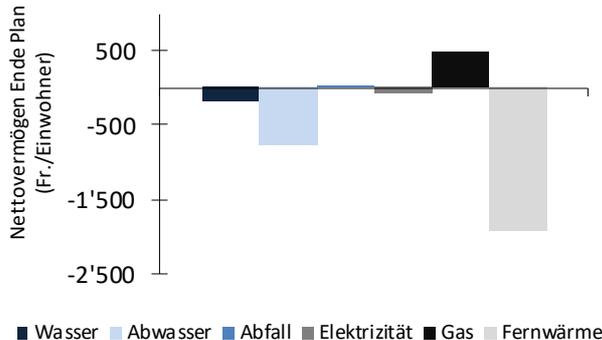
Steuerhaushalt



In der vorliegenden Planung wird mit einem stabilen Steuerfuss von 90 % gerechnet. Dieser liegt unter dem kantonalen Mittelwert.

### Finanzierung Eigenwirtschaftsbetriebe

Eigenwirtschaftsbetriebe



Aufgrund der vorgesehenen sehr hohen Investitionen weist der Bereich Fernwärme am Ende der Planung eine Nettoschuld von hohen Fr. 1'920 je Einwohner aus, welche deutlich über dem Maximum gemäss Zielsetzung liegt.

## Finanzpolitische Ziele

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

### Begrenzung von Substanz und Verschuldung

Das Nettovermögen im Steuerhaushalt soll sich in einer Bandbreite von plus/minus 2'000 Franken je Einwohner bewegen. Nach der Realisierung von grösseren Investitionsvorhaben kann die Nettoschuld auf die Maximalhöhe (- 2'000 Franken) ansteigen, vor der Vornahme von neuen Vorhaben muss aber ein besserer Wert resultieren, damit eine Neuverschuldung möglich wird. Wird die Bandbreite während längerer Zeit nicht eingehalten (Jahresabschlusswerte), sind Steuerfussanpassungen angezeigt.

### Messgrösse

Nettovermögen je Einw.  
+/- 2'000 Franken

### Attraktiver Steuerfuss

Horgen will weiterhin steuerlich eine attraktive Gemeinde bleiben. Der Steuerfuss soll auf der Basis einer mittelfristigen Betrachtungsweise und nicht aufgrund kurzfristiger oder ausserordentlicher Haushaltsschwankungen festgesetzt werden. Der Steuerfuss soll nur dann verändert werden, wenn sich die Chance einer nachhaltigen Reduktion oder die Notwendigkeit einer Anhebung ergibt.

### Messgrösse

Steuerfuss stabil

### Verursachergerechte Finanzierung Eigenwirtschaftsbetriebe

Die Gebühren der Versorgungs- und Entsorgungsbetriebe sollen unter Berücksichtigung der Kapitalfolgekosten festgesetzt und dem Verursacher belastet werden. Die Nettoschuld der Eigenwirtschaftsbetriebe soll je Betrieb bei maximal 500 Franken je Einwohner begrenzt werden.

### Messgrösse

Spezialfinanzierung > 0  
Nettoschuld <  
500 Fr./Einw.

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.

## Massnahmen

Im aktuellen Plan werden die finanzpolitischen Ziele verfehlt. Handlungsbedarf ist vor allem in folgenden Punkten gegeben:

Zum Ausgleich der Erfolgsrechnung fehlen jährlich 6 Mio. Franken und zur Erzielung einer durchschnittlich hohen Selbstfinanzierung (Selbstfinanzierungsanteil ca. 9 %) sind Verbesserungen von jährlich 20 Mio. Franken nötig. In erster Linie sollten mittels straffem Haushaltvollzug und weiteren Massnahmen (evtl. Leistungsüberprüfung und -verzicht) Verbesserungen auf der Aufwandseite erzielt werden. Insbesondere auf die gegenüber der Jahresrechnung 2023 im Budget 2025 vorgesehenen deutlichen Aufwandsteigerungen in den Bereichen Bildung, Gesellschaft, Liegenschaften und Präsidiales ist ein besonderes Augenmerk zu legen. Die weitere Entwicklung ist kritisch zu verfolgen. Allenfalls fallen höhere Erträge (z.B. Grundstückgewinnsteuern) an. Gelingt so keine Entlastung des Haushaltes, müsste der Steuerfuss für den Rechnungsausgleich um fünf Prozentpunkte höher angesetzt werden.

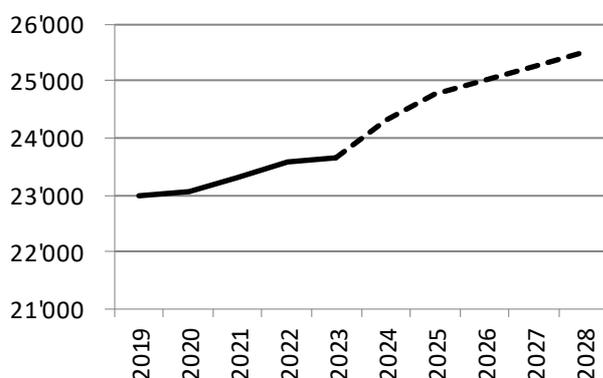
Das Nettovermögen verfehlt am Ende der Planung den unteren Grenzwert gemäss Zielsetzung um 18 Mio. Franken. Eine konsequente Priorisierung der Investitionsplanung ist notwendig, um den Substanzverzehr zu bremsen. Die Projekte sind kritisch auf deren Notwendigkeit, Höhe und Zeitpunkt zu hinterfragen. Zur Begrenzung der verzinslichen Schulden kann auch die Veräusserung von (unrentablem) Finanzvermögen erwogen werden.

Falls sich die Konjunkturaussichten weiter abkühlen, sind zusätzliche Massnahmen vorzusehen.

## Planungsgrundlagen

Die Schweizer Wirtschaft dürfte in der ersten Hälfte dieses Jahres aufgrund der schwachen Weltkonjunktur und der höheren Preise weiterhin unter Potenzial wachsen. Eine konjunkturelle Belebung wird erst in der zweiten Jahreshälfte erwartet, getragen von einem Anziehen der internationalen Nachfrage und einer dynamischeren Entwicklung in der Industrie. Die Entwicklung in den Dienstleistungssektoren bleibt aber robust. Trotz des schwachen BIP-Wachstums wird mit einem soliden Beschäftigungswachstum und einer weiterhin tiefen Arbeitslosenquote gerechnet. Für die Folgejahre sind die Aussichten positiver und das Wirtschaftswachstum sollte wieder anziehen. Sowohl die Inflationsrate als auch die Zinsen dürften leicht zurückgehen. Die Prognoserisiken sind vorwiegend negativ: Unvorhergesehene Zweitrunde-effekte könnten ein Sinken der Kerninflationsrate verhindern. Darüber hinaus drohen sich verschärfende geopolitische Konflikte, wie der anhaltende Krieg in der Ukraine und im Nahen Osten, die Energiepreise in die Höhe zu treiben. Zusätzlich stellt der Ausgang der Wahlen in den USA eine weitere Unsicherheit dar, die Einfluss auf die Weltwirtschaft haben könnte. Ein Lichtblick bleibt die Aussicht auf einen Kaufkraftschub, ausgelöst durch die tiefere Inflation, der den privaten Konsum und damit die Wirtschaft ankurbeln könnte.

### Einwohnerprognose



Aufgrund der Einwohner- und Schülerprognose wird im Plan von einer höheren Klassenzahl ausgegangen.

### Finanzausgleich

Mit einer Steuerkraft von rund 130 % vom Mittelwert sind Zahlungen an den Ressourcenausgleich (ab 110 %) zu leisten. Entsprechend hängen die gesamthaft verfügbaren Mittel massgeblich von der Entwicklung der kantonalen Steuerkraft und der Entwicklung der Grundstückgewinnsteuern ab.

Anspruch auf demografischen bzw. geografisch-topografischen Sonderlastenausgleich besteht nicht.

### Neue Rechnungslegung (HRM2)

Seit dem 1.1.2019 legen alle öffentlichen Haushalte im Kanton Zürich die Rechnung nach den Vorgaben des neuen Gemeindegesetzes ab. Bei der Einführung wurde entschieden, das Verwaltungsvermögen nicht neu zu bewerten und den Ressourcenausgleich periodengerecht abzugrenzen.

## Planungsgremium

Die bewährte Finanz- und Aufgabenplanung wurde vom Gemeinderat unter Beizug des externen Finanzberatungsbüros swissplan.ch Beratung für öffentliche Haushalte AG, Zürich im rollenden Sinne überarbeitet. Sie zeigt in einer rechtlich unverbindlichen Form die mutmassliche finanzielle Entwicklung der nächsten Jahre auf. Der Planungsprozess umfasst folgende Phasen: Analyse der vergangenen Jahre 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.

## Aussichten Steuerhaushalt

### Mittelflussrechnung (2024 - 2028)

Selbstfinanzierung Erfolgsrechnung	1'000 Fr.	27'711
Nettoinvestitionen Verwaltungsvermögen	1'000 Fr.	-109'248
Veränderung Nettovermögen	1'000 Fr.	-81'537
Nettoinvestitionen Finanzvermögen	1'000 Fr.	-34'495
Haushaltüberschuss/-defizit	1'000 Fr.	-116'032

### Kennzahlen

Nettovermögen (31.12.2028)	Fr./Einw.	-2'712
Eigenkapital (31.12.2028)	Fr./Einw.	4'054
Selbstfinanzierungsgrad (2024 - 2028)		25%

### Grosse Investitionsvorhaben

#### Verwaltungsvermögen

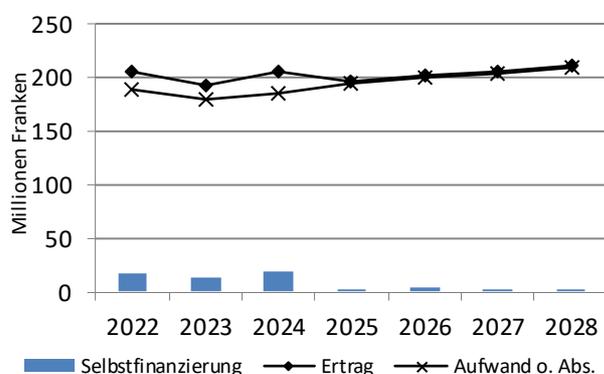
- Neubau Oberstufen-SH inkl. Dreifach-TH
- Neubauten/Sanierungen Schulhäuser
- Neubau Asylunterkunft
- AS Tannenbach, Sanierungen
- Bergweiher – Sauanlagen-Verordnung
- Div. San. Liegenschaften und Strassen

#### Finanzvermögen

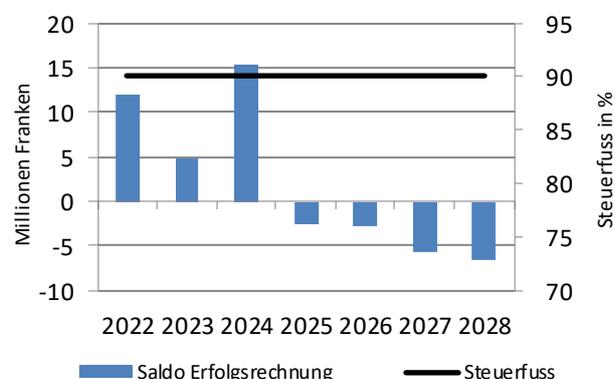
- Schinzenhof, GVZ-Aufl./Beteiligung Umbau
- Diverse Sanierungen von Liegenschaften

Mit **steigender Einwohnerzahl** wird in der Planungsperiode von einer weiteren **Zunahme der Erträge** ausgegangen (Steuern und Ressourcenausgleich). Die **Grundstückgewinnsteuern** bleiben eine wichtige Ertragsquelle. Der Haushalt wird wegen **steigender Kosten**, insbesondere in den Bereichen Bildung, Gesellschaft, Liegenschaften und Präsidiales belastet. Die **Kapitalfolgekosten** der geplanten Investitionen sowie das höhere **Zinsniveau** wirken sich ebenfalls ungünstig auf den Haushalt aus. Diverse **Anpassungen der Steuergesetzgebung** führen insgesamt zu moderaten Veränderungen im Steuerertrag (zweite Phase Unternehmenssteuerreform, Ausgleich kalte Progression, Neubewertung Liegenschaftsteuerwerte). Am Ende der Planung zeigt sich mit stabilem Steuerfuss ein jährlicher Aufwandüberschuss von 6 Mio. Franken und das Eigenkapital reduziert sich auf 103 Mio. Franken. Über die ganze Fünfjahresperiode liegt die Selbstfinanzierung bei 28 Mio. Franken, womit die hohen Investitionen im Verwaltungsvermögen von 109 Mio. Franken lediglich zu 25 % selber finanziert werden können. So wird das Nettovermögen vollständig abgebaut. Es weicht bis zum Ende der Planperiode einer Nettoschuld von 69 Mio. Franken, was bereits einer hohen Verschuldung entspricht.

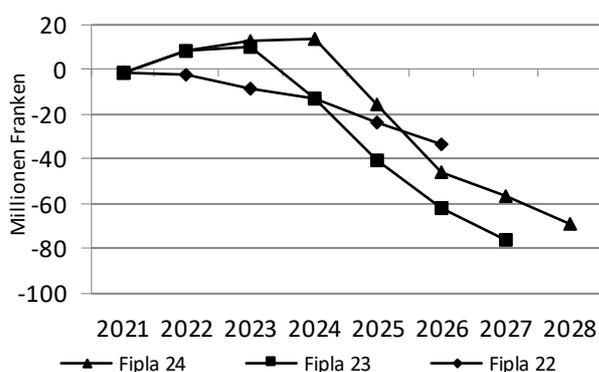
### Erfolgsrechnung



### Ergebnis + Steuerfuss



### Entwicklung Nettovermögen



Gegenüber der letztjährigen Planung zeigt sich eine ähnliche Nettoschuld.

In der Erfolgsrechnung wird mit etwas geringeren (Netto-) Aufwendungen gerechnet. Demgegenüber stehen tiefere Steuererträge und eine leicht höhere Ressourcenabschöpfung (Konjunktur, Unternehmenssteuerreform). Insgesamt resultiert eine tiefere Selbstfinanzierung. Dank des einmaligen hohen Ertrags aus der Rückforderung der Heimversorgertaxen voraussichtlich im Jahr 2024 resultiert dennoch keine höhere Nettoschuld.

Das Investitionsvolumen liegt rund 3 Mio. Franken tiefer als in der Vorjahresplanung.

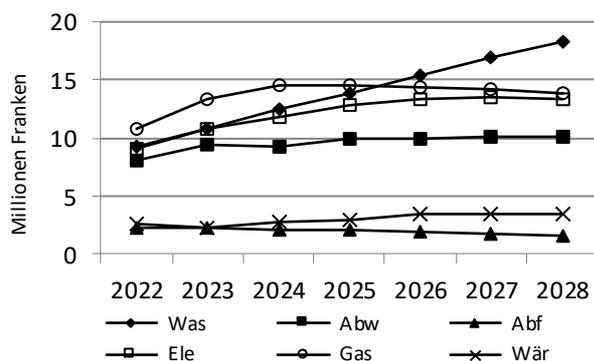
## Aussichten Gebührenhaushalte

Mittelflussrechnung (2024 - 2028)		Was	Abw	Abf	Ele	Gas	Wär
Selbstfinanzierung Erfolgsrechnung	1'000 Fr.	10'319	5'086	-505	5'114	816	3'627
Nettoinvestitionen Verwaltungsvermögen	1'000 Fr.	-8'220	-11'425	-508	-9'159	-555	-48'750
<b>Haushaltüberschuss/-defizit</b>	<b>1'000 Fr.</b>	<b>2'099</b>	<b>-6'339</b>	<b>-1'013</b>	<b>-4'045</b>	<b>262</b>	<b>-45'123</b>

Kennzahlen							
Spezialfinanzierung (31.12.2028)	1'000 Fr.	18'251	10'046	1'686	13'394	13'893	3'451
Kostendeckungsgrad (2028)		133%	100%	91%	100%	95%	99%
Selbstfinanzierungsgrad (2024 - 2028)		126%	45%	-99%	56%	147%	7%
Gebührenertrag (2028)	Fr./Einw.	205	181	43	1'001	206	254

### Entwicklung Spezialfinanzierung



### Entwicklung Benutzungsgebühr

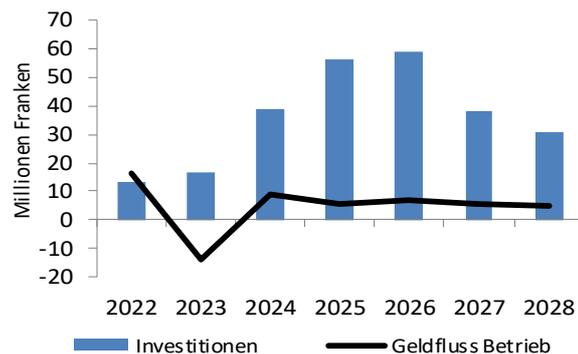
Bereich	Tendenz	Bemerkung
Wasser	stabil	-
Abwasser	stabil	-
Abfall	stabil	-
Elektrizität	Senkung	gemäss Budget
Gas	stabil	-
Fernwärme	Erhöhung	Zunahme Verschuldung!

## Finanzierung Gesamthaushalt

### Geldflussrechnung

(in 1'000 Franken)

Liquide Mittel (1.1.2024)			26'393
Geldfluss betriebliche Tätigkeit		32'282	
Geldfluss Investitionstätigkeit			
- Verwaltungsvermögen	-187'863		
- Finanzvermögen	-34'495	-222'358	
Geldfluss Finanzierungstätigkeit			
- Rückzahlung Schulden	-74'000		
- Neuaufnahme Schulden	248'000		
- Veränderung Anlagen	30	174'030	
<b>Veränderung Liquide Mittel</b>			<b>-16'047</b>
<b>Liquide Mittel (31.12.2028)</b>			<b>10'346</b>
KK, kurz-/lfr. Anlagen per 31.12.2028			5'119
Schulden inkl. KK per 31.12.2028		1.1%	249'468

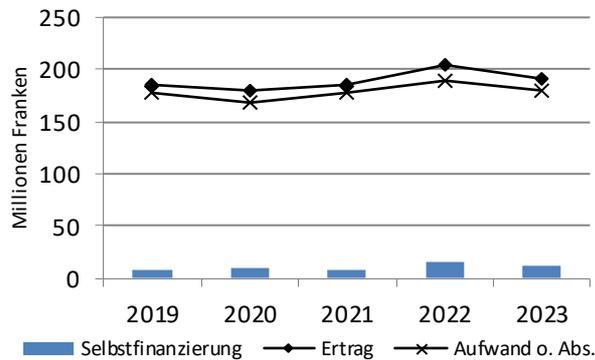


Aus der Erfolgsrechnung wird mit einem Mittelzufluss von 32 Mio. Franken gerechnet. Zusammen mit Investitionen von 222 Mio. Franken ergibt sich ein Mittelbedarf von 190 Mio. Franken. Die Finanzierung geschieht zum Teil aus der bestehenden Liquidität und durch eine Erhöhung der verzinslichen Schulden um netto 174 Mio. Franken. Am Ende der Planung belaufen sich die Schulden auf 249 Mio. Franken. Mit der Zinswende im Jahr 2022 hat die durchschnittliche Zinsbelastung zugenommen. Derzeit wird von einer Stabilisierung des Zinsniveaus ausgegangen. Bei der anstehenden starken Erhöhung der Schulden kommt einer Staffelung der Laufzeiten eine besondere Bedeutung zu.

## Die vergangenen Jahre (2019 - 2023)

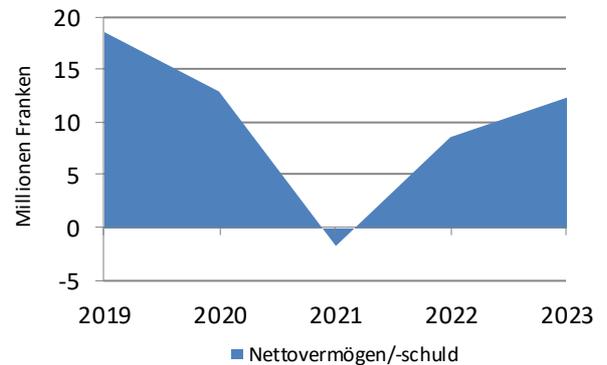
### Erfolgsrechnung

Steuerhaushalt



### Nettovermögen

Steuerhaushalt



Trotz anhaltend hohen Grundstückgewinnsteuern konnte in den vergangenen fünf Jahren insgesamt nur eine knapp durchschnittliche Selbstfinanzierung erzielt werden. Verbesserungen brachten die Steuerfusserhöhungen in den Jahren 2020 und 2022 um je drei Prozentpunkte. Die deutlichen Aufwandsteigerungen v.a. im Sozial- und Gesundheitsbereich, in der Verwaltung sowie der Bildung, konnten jedoch nur teilweise durch Entlastungen bei den Zusatzleistungen (Erhöhung Staatsbeitrag) und Gemeindestrassen (Beitrag aus dem Strassenfonds) kompensiert werden.

Für die vergangenen fünf Jahre steht den durchschnittlich hohen Nettoinvestitionen im Steuerhaushalt von 62 Mio. Franken eine Selbstfinanzierung von 55 Mio. Franken gegenüber, was einem Selbstfinanzierungsgrad von 88 % entspricht. Unter Berücksichtigung der Nettoinvestitionen im Finanzvermögen (11 Mio.) resultiert ein Haushaltsdefizit von 18 Mio. Franken. Das Nettovermögen wandelte sich 2021 vorübergehend in eine Nettoschuld, Ende 2023 wird jedoch wieder ein Nettovermögen von 12 Mio. Franken ausgewiesen. Dies entspricht einer vergleichsweise durchschnittlichen Substanz. Ein Vergleich der laufenden Aufwendungen zeigt für das Referenzjahr 2022 vergleichsweise hohe<sup>1</sup> Aufwendungen für: Pflegefinanzierung Alters-/Pflegeheime, Primarschule, Soziale Sicherheit Übriges, Familie und Jugend, Gemeindestrassen, Allgemeine Dienste, Wasserwerk sowie Gesetzliche wirtschaftliche Hilfe.

Mit 12 Mio. Franken liegt die Selbstfinanzierung im 2023 rund 4 Mio. Franken tiefer als im Vorjahr. Insbesondere höhere (Netto-)Aufwendungen in den Bereichen Bildung und Gesellschaft sind dafür verantwortlich. Demgegenüber stehen höhere Grundstückgewinnsteuern sowie der Beitrag aus dem Strassenfonds, welcher 2023 erstmals einging. Die tieferen ordentlichen Steuererträge wurden durch eine geringere Ressourcenabschöpfung teilweise kompensiert. Der so erzielte Selbstfinanzierungsanteil (6,5 %) liegt auf einem unterdurchschnittlichen Niveau. Bei den Gebührenhaushalten Elektrizität und Gas konnte die Erfolgsrechnung mit deutlichen Tarifierhöhungen im vergangenen Jahr verbessert werden. Beide Betriebe verfügen zudem über ein Nettovermögen. Die Fernwärme weist aufgrund deutlich höherer Aufwendungen für den Energieeinkauf eine negative Selbstfinanzierung aus, die Nettoschuld hat zusammen mit den Investitionen entsprechend zugenommen. Im Abwasser konnte die überdurchschnittliche Verschuldung im vergangenen Jahr wiederum leicht reduziert werden.

<sup>1</sup> Jährlicher Aufwand mehr als 50 Franken/Einwohner bzw. 1'000 Franken/Schüler höher als Mittelwert

<b>Mittelflussrechnung (2019 - 2023)</b>		Steuern	Gebühren	Total
Selbstfinanzierung Erfolgsrechnung	1'000 Fr.	54'684	40'158	94'843
Nettoinvestitionen Verwaltungsvermögen	1'000 Fr.	-62'192	-35'909	-98'100
Veränderung Nettovermögen	1'000 Fr.	-7'508	4'250	-3'258
Nettoinvestitionen Finanzvermögen	1'000 Fr.	-10'818	-	-10'818
Haushaltüberschuss/-defizit	1'000 Fr.	-18'326	4'250	-14'076
<b>Kennzahlen</b>				
Nettovermögen (31.12.2023)	Fr./Einw.	524	-316	207
Eigenkapital (31.12.2023)	Fr./Einw.	4'497	2'062	6'559
Selbstfinanzierungsgrad (2019 - 2023)		88%	112%	97%