



**Stadt Biel**  
**Ville de Bienne**



# **Finanzstrategie der Stadt Biel 2033**

**Die Stadt der Möglichkeiten**

# Inhalt

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>2</b>
<b>1. Präambel des Gemeinderates zur Finanzstrategie 2033</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Rolle und Bedeutung der Finanzstrategie 2033</b> .....	<b>4</b>
<b>3. Finanzielle Ausgangslage</b> .....	<b>5</b>
<b>4. Grundsätze nachhaltiger Finanzpolitik der Stadt Biel</b> .....	<b>6</b>
<b>5. Finanzpolitische Ziele</b> .....	<b>8</b>
5.1. Steuerungscockpit .....	8
5.2. Finanzielle Steuerungshebel.....	9
5.3. Finanzielle Ziele .....	10
<b>6. Operative Verankerung der Finanzstrategie</b> .....	<b>14</b>
<b>7. Handlungsfelder</b> .....	<b>14</b>
<b>8. Anhang</b> .....	<b>15</b>
8.1. Handlungsfelder zur Weiterentwicklung der finanziellen Führung der Stadt Biel .....	15
8.2. Ausgabenseitige Handlungsfelder.....	16
8.3. Einnahmenseitige Handlungsfelder.....	16
8.4. Finanzielle Ausgangslage der Stadt Biel .....	17

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 : Aufbau Finanzstrategie 2033 .....	3
Abbildung 2 : Einbettung Finanzstrategie 2033 .....	4
Abbildung 3 : Grundsätze nachhaltiger Finanzieller Führung der Stadt Biel .....	6
Abbildung 4 : Finanzielles Steuerungscockpit .....	9
Abbildung 5 : Ergebnis aus betrieblicher Tätigkeit.....	17
Abbildung 6 : Selbstfinanzierungsgrad der Stadt Biel .....	17
Abbildung 7 : Bruttoschulden der Stadt Biel .....	17
Abbildung 8 : Nettoschulden der Stadt Biel .....	18
Abbildung 9 : Nettoverschuldungsquotient der Stadt Biel .....	18

# 1. Präambel des Gemeinderates zur Finanzstrategie 2033

Gesunde öffentliche Finanzen sind die Basis für eine konstante öffentliche Leistungserbringung, politischen Gestaltungsspielraum aber auch, um Krisen finanziell abzufedern und sich schneller davon zu erholen. Ein gesunder Finanzhaushalt liegt im Interesse der Bevölkerung, Wirtschaft, Verwaltung und Politik. Gesunde Finanzen sind die Grundlage, um die «Strategie Biel 2030: Die Stadt der Möglichkeiten» umzusetzen und auch zukünftig attraktiv zu bleiben.

Der Gemeinderat der Stadt Biel übernimmt seine finanzielle Führungsverantwortung, indem er die herausfordernde finanzielle Lage der Stadt Biel anerkennt und eine Finanzstrategie mit Grundsätzen, Zielen und Massnahmen definiert, um die finanzielle Situation mittel- bis langfristig zu stabilisieren. Dazu hat der Gemeinderat die Finanzstrategie 2033 entwickelt und verabschiedet. Diese Finanzstrategie 2033 dient als Leitplanke für die finanzielle Führung des Gemeinderats der Stadt Biel.

Die Finanzstrategie 2033 unterstützt den Gemeinderat der Stadt Biel im Bestreben, den Finanzhaushalt mittel- bis langfristig zu stabilisieren und zu verbessern. Dazu definiert die Strategie drei primäre finanzielle Steuerungsziele, welche für die Stadt Biel besonders relevant sind:

1. Die Erhöhung des Selbstfinanzierungsgrads der Nettoinvestitionen
2. Die Sicherstellung von tragfähigen Schulden
3. Die Sicherstellung und der mittelfristige Aufbau von freiem Eigenkapital

Um diese Ziele zu erreichen, definiert die Finanzstrategie 2033 ein Steuerungscockpit sowie weitergehende Massnahmen zur Weiterentwicklung der finanziellen Führung der Stadt Biel.

Die Finanzstrategie 2033 ist wie folgt aufgebaut.

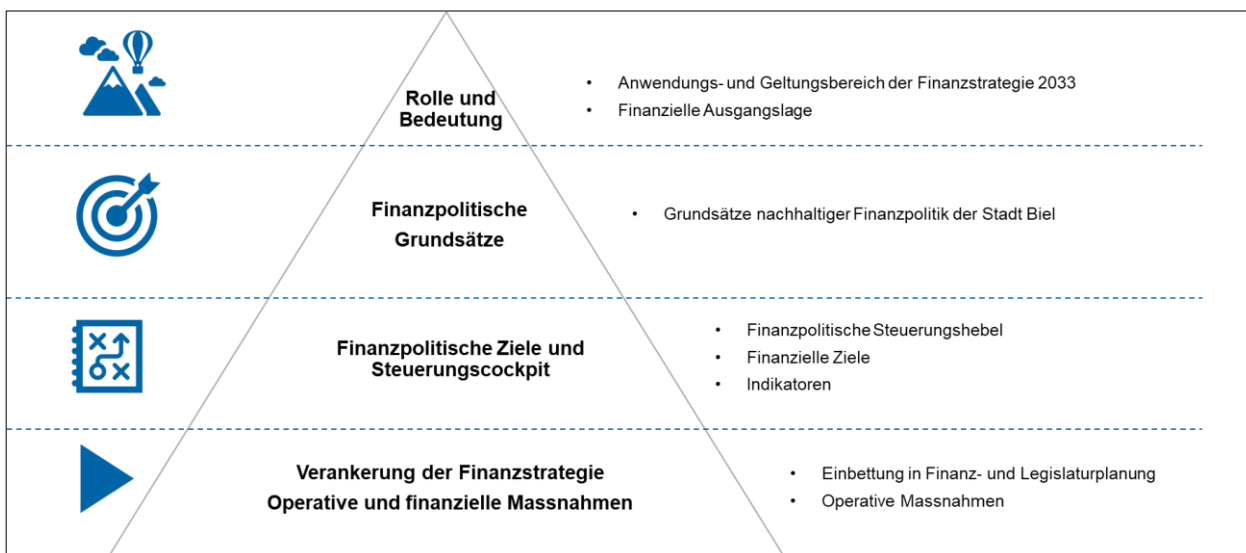


Abbildung 1: Aufbau Finanzstrategie 2033

## 2. Rolle und Bedeutung der Finanzstrategie 2033

Die Finanzstrategie 2033 ist ein strategisches Papier und kein rechtliches Dokument. Sie bezieht sich primär auf den Allgemeinen, d.h. steuerfinanzierten Haushalt der Stadt Biel.

Die Finanzstrategie 2033 hat keinen rechtlich bindenden Charakter. Die Finanzstrategie ist als Leitlinie in Bezug auf die finanzielle Führung der Stadt Biel zu verstehen, für welche der Gemeinderat verantwortlich zeichnet. Die Umsetzung der Finanzstrategie bedingt deshalb die Akzeptanz des Gemeinderates und des Stadtrates der Stadt Biel.

Der Gemeinderat der Stadt Biel ist bestrebt, die Budget- und Finanzplanung im Sinne der Finanzstrategie 2033 umzusetzen und in die finanziellen Führungssysteme der Stadt Biel zu verankern. Die Aufsichtsfunktion der Geschäftsprüfungskommission wird durch die Finanzstrategie 2033 nicht eingeschränkt und die Finanzkompetenzen des Stadtrates werden nicht tangiert.

Der Einfluss der Finanzstrategie ist jedoch begrenzt und die Zielerreichung ist abhängig von der Ausgestaltung und Umsetzung der Massnahmen. Ohne eine gesetzliche Verankerung ihrer Massnahmen (z.B. einer Ausgaben- bzw. Schuldenregel) kann von der Finanzstrategie abgewichen werden. Dies begünstigt zwar den finanzpolitischen Handlungsspielraum, limitiert aber gleichzeitig den Einfluss der Finanzstrategie in Bezug auf die Stabilisierung der herausfordernden finanziellen Situation der Stadt Biel.

Abbildung 2 veranschaulicht die Einbettung der Finanzstrategie. Diese berücksichtigt auf rechtlicher Ebene die Stadt- und Finanzordnungen sowie das Organisationsreglement. Auf übergeordneter strategischer Ebene baut die Finanzstrategie auf die «Strategie Biel 2030: Die Stadt der Möglichkeiten» auf.

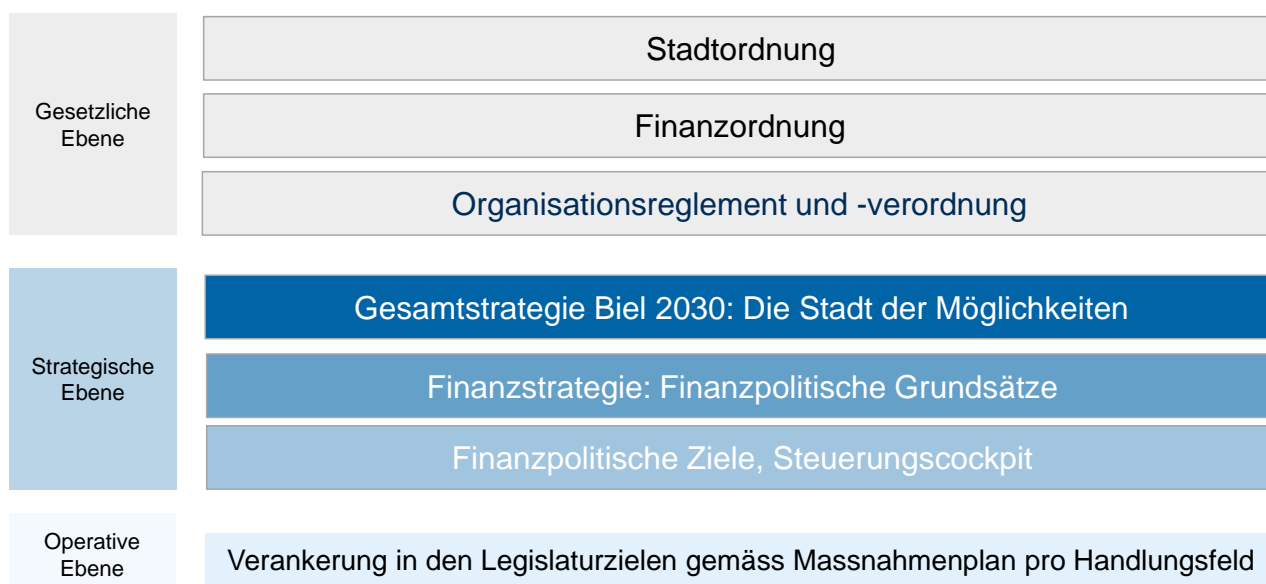


Abbildung 2: Einbettung Finanzstrategie 2033

### 3. Finanzielle Ausgangslage

Die finanzielle Situation der Stadt Biel ist herausfordernd. Der finanzielle Handlungsspielraum ist begrenzt, währenddem die Umsetzung der «Strategie Biel 2030: Die Stadt der Möglichkeiten» und verschiedene Entwicklungsprojekte hohen Investitionsbedarf auslösen. Drei grosse finanzielle Herausforderungen betreffen folgende Bereiche:

- **Negative Betriebsergebnisse:** Die Stadt Biel weist seit 2016 ein negatives Betriebsergebnis aus. Dies bedeutet, dass die betrieblichen Aufwände konstant höher sind als die betrieblichen Erträge. Diese Defizite konnten nur durch gute Finanzergebnisse (Zinsertrag, Mieterträge, etc.) und den Abbau von Reserven gedeckt werden, was nicht nachhaltig sichergestellt werden kann (vgl. Anhang 8.4).
- **Tiefer Selbstfinanzierungsgrad:** Seit 2016 liegt der Selbstfinanzierungsgrad der Nettoinvestitionen des Allgemeinen Haushalts im Durchschnitt deutlich unter 100 Prozent<sup>1</sup>. Ein Selbstfinanzierungsgrad unter 100 Prozent führt dazu, dass sich die Stadt Biel fremdfinanzieren muss, was die Bruttoschulden weiter in die Höhe treibt. Der Selbstfinanzierungsgrad muss deshalb deutlich erhöht werden, um das Schuldenwachstum zu bremsen (vgl. Anhang 8.4).
- **Steigende Bruttoschulden:** Aufgrund des tiefen Selbstfinanzierungsgrads steigen die Bruttoschulden der Stadt Biel seit 2018 konstant, und liegen Ende 2022 bei rund 845 Millionen Franken. Der Bruttoverschuldungsanteil der Stadt Biel liegt Ende 2022 bei rund 170 %. Dies bedeutet, dass die Stadt Biel den laufenden Ertrag von mehr als 1.5 Jahren benötigt, um die Bruttoschulden zurückzuzahlen. Höhere Bruttoschulden führen auch zu höherem verzinslichem Fremdkapital, welches immer höher werdende Zinszahlungen generiert, was den finanziellen Handlungsspielraum zusehends einschränkt. Zudem entsteht ein Refinanzierungsrisiko aufgrund weltweit steigender Zinssätze (vgl. Anhang 8.4).

Nebst diesen finanziellen Herausforderungen gibt es positive Aspekte:

- **Hohes Finanzvermögen:** Das Finanzvermögen (FV) der Stadt Biel beträgt im Jahr 2022 rund 800 Millionen Franken. Aus diesem Finanzvermögen ergeben sich finanzielle Chancen, wie beispielsweise Renditeerträge von Mieterträgen aus Liegenschaften im FV.
- **Moderate Nettoschulden:** Die Nettoschulden der Stadt Biel sind deutlich tiefer als die Bruttoschulden. Der Grund liegt darin, dass die Stadt Biel viel Finanzvermögen hat, welches sie im Notfall veräussern könnte, um die Schulden zurückzuzahlen. Dies ist aber aus strategischer und finanzpolitischer Sicht jedoch in vielen Fällen wenig sinnvoll.
- **Verfügbares Eigenkapital:** Das Eigenkapital der Stadt Biel beträgt im Jahr 2022 475 Millionen Franken. Von diesem Eigenkapital ist jedoch ein grosser Teil in Form von Vorfinanzierungen gebunden. Der frei verfügbare Teil des Eigenkapitals («Bilanzüberschuss») wird auf rund 88 Millionen Franken geschätzt. Dieses Eigenkapital gilt es mindestens zu erhalten, und wenn möglich aufzubauen.

Im Anhang (8.4) finden sich verschiedene kommentierte Grafiken zur finanziellen Entwicklung der Stadt Biel.

---

<sup>1</sup>Nicht betroffen von dieser Berechnung sind Investitionen der Spezialfinanzierungen, Sonderrechnungen und des Finanzvermögens.

#### 4. Grundsätze nachhaltiger Finanzpolitik der Stadt Biel

Der Gemeinderat hat gemeinsam fünf Grundsätze definiert, wie die nachhaltige finanzielle Führung der Stadt Biel sichergestellt werden soll. Im Zentrum steht die Erhaltung und Entwicklung von finanziellem Handlungsspielraum, um die hohe Lebens- und Standortqualität der Stadt Biel auch in Zukunft sicherstellen zu können, aber auch um globale Herausforderungen oder gegebenenfalls lokale Krisenereignisse finanziell bewältigen zu können.

Die folgenden fünf Grundsätze werden die finanzielle Führung der Stadt Biel in Form von finanzpolitischen Leitplanken prägen, beispielsweise in Form von finanziellen Zielen und Kennzahlen. Zudem werden aus diesen Grundsätzen verschiedene Massnahmen abgeleitet, um die finanzielle Führung der Stadt Biel weiterzuentwickeln.

Nachfolgend werden die fünf Grundsätze im Detail erläutert und erklärt, weshalb sie für die Stadt Biel von entscheidender Bedeutung sind.

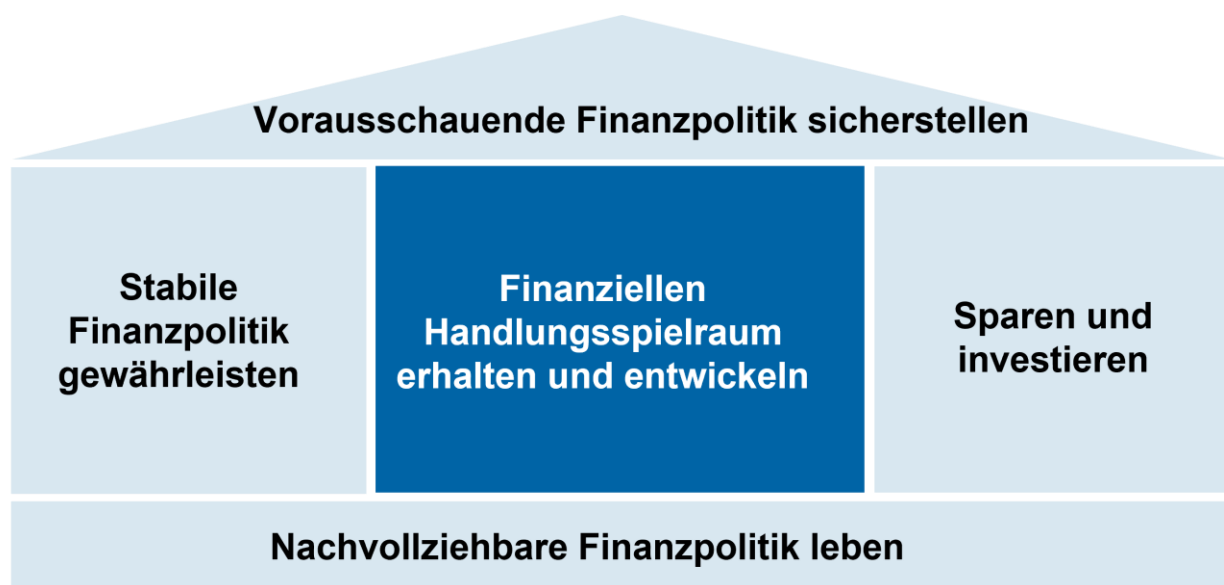


Abbildung 3: Grundsätze nachhaltiger finanzieller Führung der Stadt Biel

#### Finanziellen Handlungsspielraum erhalten und entwickeln

Um die «Strategie Biel 2030: Die Stadt der Möglichkeiten» umzusetzen und um flexibel auf Herausforderungen und unerwartete Ereignisse reagieren zu können, braucht es finanziellen Handlungsspielraum.

Der finanzielle Handlungsspielraum der Stadt Biel ist gegenwärtig klein. Wesentliche Gründe dafür sind ein hoher Anteil an Transfereinnahmen im Verhältnis zu den Gesamteinnahmen, ein hoher Anteil an gebundenen Ausgaben, hohe Bruttoschulden sowie ein strukturelles Defizit.

Dies führt dazu, dass der finanzielle Investitionsbedarf des Allgemeinen Haushalts nicht durch eigene Mittel gedeckt werden kann, was die Bruttoschulden in absehbarer Zeit noch weiter erhöhen wird. Dies belastet die Zinskosten, was den Spielraum für andere Ausgaben verkleinert.

Im Zentrum der Finanzstrategie 2033 steht deshalb die Entwicklung von finanziellem Handlungsspielraum als zentraler Schwerpunkt.

## **Stabile Finanzpolitik gewährleisten**

Eine stabile Finanzpolitik bedeutet eine planbare und auf längere Sicht antizipierbare Steuer-, Ausgaben- und Investitionspolitik, die sich innerhalb von kommunizierten Bandbreiten bewegt.

Eine stabile Finanzpolitik schafft Planungssicherheit und Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger und Unternehmen und hilft in der Zusammenarbeit zwischen Politik und Verwaltung.

Aber: Vollständige Stabilität ist schwierig zu erreichen. Öffentliche Ausgaben und Einnahmen unterliegen zyklischen Schwankungen und hängen von externen, nicht beeinflussbaren Faktoren ab. Deshalb müssen Einnahmen- und Ausgaben-niveaus situationsspezifisch angepasst werden können, insbesondere wenn der finanzielle Handlungsspielraum begrenzt ist.

## **Sparen und investieren**

«Sparen und investieren» ist ein traditioneller finanzpolitischer Grundsatz. Er trifft stark auf die aktuelle Situation der Stadt Biel zu.

Die Stadt Biel hat hohen Investitionsbedarf. Diese Investitionen sind zentral, um die zukünftige Standort- und Lebensqualität der Stadt Biel sicherzustellen.

Aktuell sind diese Investitionen hauptsächlich durch Schulden finanziert. Mittelfristig muss es das Ziel sein, einen grossen Anteil der Investitionen, wie beispielsweise Ersatzinvestitionen, durch eigene Mittel zu finanzieren.

Der Investitionsbedarf ist höher als aktuell umsetzbar und finanzierbar. Deshalb ist es wichtig, den hohen Investitionsbedarf strategisch sinnvoll zu koordinieren und auf ökologische, finanzielle und soziale Auswirkungen zu überprüfen.

## **Vorausschauende Finanzpolitik sicherstellen**

Die Entwicklung von finanziellem Handlungsspielraum und einer stabilen Finanzpolitik bedingt eine vorausschauende, langfristig ausgerichtete und kommunizierte Finanzpolitik. Nur so können langfristig gebundene Ausgabenpositionen verändert werden.

Vorausschauend heisst, in Szenarien zu denken aber auch finanzielle Hebel und Alternativen zu kennen, um schnell und pragmatisch handeln zu können, wenn es die Situation erfordert.

## **Nachvollziehbare Finanzpolitik leben**

Eine nachvollziehbare und verständliche Finanzpolitik ist die Basis für gute Entscheidungen und geeignete Massnahmen.

Eine nachvollziehbare Finanzpolitik umfasst die folgenden Aspekte:

- Vereinfachung und Entflechtung von komplexen Finanzflüssen,
- die Herstellung von Kostentransparenz auf Ebene der Leistungen und Direktionen,



- aber auch die Entwicklung von transparenten Entscheidungskriterien, beispielsweise in Bezug auf die Priorisierung von Investitionsvorhaben oder Ausgaben.

## 5. Finanzpolitische Ziele

### 5.1. Steuerungscockpit

Im Zentrum der Finanzstrategie 2033 stehen drei finanzpolitische Ziele:

1. Den Selbstfinanzierungsgrad der Investitionen des Allgemeinen Haushalts erhöhen
2. Tragbare Schulden sicherstellen
3. Freies Eigenkapital sicherstellen und mittelfristig erhöhen

Um diese drei Ziele zu erreichen, bedarf es einem Steuerungscockpit, welches die wichtigsten finanziellen Zusammenhänge aufzeigt. Das Steuerungscockpit kombiniert die finanziellen Steuerungshebel und die finanziellen Konsequenzen, die sich daraus ergeben. Zum besseren Verständnis dient die unten eingefügte Grafik.

- **Finanzielle Steuerungshebel** (blau): Die finanziellen Steuerungshebel sind finanzpolitisch beeinflussbar. Sowohl die betrieblichen Einnahmen und Ausgaben als auch die Nettoinvestitionen sowie die geldunwirksamen Erträge und Aufwände können teilweise beeinflusst werden:
  - Betriebliche Einnahmen: Beeinflussbar durch Steueranlage, Ertragssteigerungen, Gebührenpolitik;
  - Betriebliche Ausgaben: Beeinflussbar durch Leistungsmenge, Leistungsqualität, Effizienzsteigerungen;
  - Nettoinvestitionen: Beeinflussbar durch Investitionsvolumen, Desinvestitionen;
  - Geldunwirksame Erträge und Aufwände: Beeinflussbar durch Abschreibungspolitik, Rückstellungen, Spezial- und Vorfinanzierungen.

Der Gemeinderat hat unter Ziff. 5.2 Rahmenbedingungen festgelegt, wie er die finanziellen Steuerungshebel einsetzen will, um die finanziellen Entwicklungen der Stadt Biel zu steuern und die Ziele dieser Finanzstrategie erreichen will.

- **Finanzielle Entwicklungen** (hellblau): Der Einsatz der finanziellen Steuerungshebel beeinflusst die finanziellen Entwicklungen der Stadt Biel. Diese drei finanziellen Entwicklungen sind für die Stadt Biel besonders relevant:
  - Geldfluss aus betrieblicher Tätigkeit: Ein positiver Geldfluss aus betrieblicher Tätigkeit (Selbstfinanzierung) ist wichtig, um die Nettoinvestitionen zu finanzieren. Die Höhe der Selbstfinanzierung beeinflusst die Entwicklung der Bruttoschulden.
  - Bruttoschulden: Die Bruttoschulden steigen, wenn der Geldfluss aus betrieblicher Tätigkeit nicht ausreicht, um die Nettoinvestitionen zu finanzieren. Um das Wachstum der Bruttoschulden zu bremsen, muss die Selbstfinanzierung der Nettoinvestitionen mittelfristig erhöht werden.
  - Eigenkapital: Das Eigenkapital ergibt sich als Differenz zwischen dem Geldfluss aus betrieblicher Tätigkeit sowie sämtlichen geldunwirksamen Transaktionen wie Abschreibungen, Rückstellungen oder Vorfinanzierungen.

Weil diese finanziellen Entwicklungen für die Stadt Biel besonders relevant sind, ist die Finanzstrategie 2033 drauf ausgelegt, diese Entwicklungen durch drei finanzielle Ziele zu steuern. Die finanziellen Ziele werden unter Ziff. 5.3 detaillierter ausgeführt.

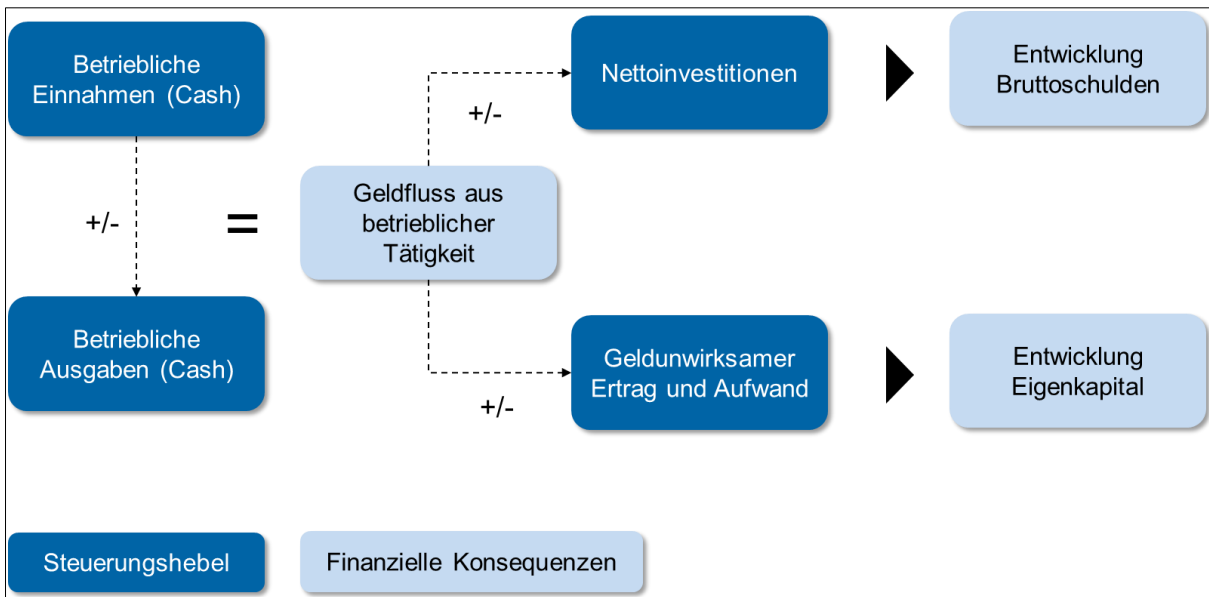


Abbildung 4: Finanzielles Steuercockpit

## 5.2. Finanzielle Steuerungshebel

Die Erreichung der drei finanzpolitischen Ziele hängt massgeblich von der Einnahmen-, Ausgaben- und Investitionspolitik ab. Sie beinhalten die grössten finanziellen Stellhebel, die im Rahmen der Budgetierung und Finanzplanung beachtet werden müssen. Der Gemeinderat hat deshalb verschiedene Handlungsoptionen definiert, welche zur Erreichung der finanziellen Ziele beitragen können und welche Rahmenbedingungen es dabei zu beachten gilt.

### Betriebliche Einnahmen (Cash)

- Steuern können im Rahmen von definierten Bandbreiten erhöht werden.
- Die max. Steueranlage soll tiefer liegen als der Median im Kanton Bern.
- Die betrieblichen Einnahmen werden laufend auf Optimierungsmöglichkeiten überprüft.
- Die Rendite auf dem Finanzvermögen soll erhöht werden.

### Betriebliche Ausgaben (Cash)




- Die Ausgaben können mittelfristig reduziert werden.
- Für jede neue freiwillige kommunale Aufgabe ist zu prüfen, ob eine bestehende Aufgabe reduziert werden kann.
- Ausgaben sind regelmässig auf ihre Effizienz hin zu überprüfen.

## Investitionen

- Investitionen müssen klar priorisiert werden.
- Investitionen müssen so plafoniert werden, damit sie möglichst selbstfinanzierbar sind.
- Ersatzinvestitionen sollen selbstfinanziert sein.
- Erweiterungsinvestitionen sind, wenn möglich, selber zu finanzieren.
- Die Folgekosten von neuen Investitionen sind zu berücksichtigen.
- Desinvestitionen werden, wenn möglich, zur Tilgung von Schulden verwendet.

### 5.3. Finanzielle Ziele

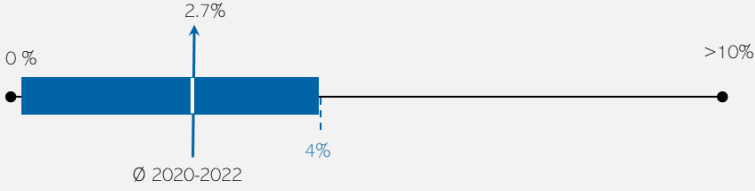
Im Zentrum der Finanzstrategie 2033 stehen folgende drei finanziellen Zielsetzungen, die sich aus dem Steuerungscockpit ableiten:

Finanzielle Ziele	Bedeutung für Biel	Kennzahlen
 <p>Selbstfinanzierung der Investitionen erhöhen</p>	<p>Die Selbstfinanzierung der Nettoinvestitionen ist die zentrale Steuerungskennzahl. Eine hohe Selbstfinanzierung der Nettoinvestitionen ist entscheidend, um die Neuverschuldung zu reduzieren. Die Selbstfinanzierung ist im Rahmen von zwei Phasen zu erhöhen, um einen grösseren Anstieg der Bruttoschulden zu vermeiden.</p>	<p>1. Selbstfinanzierungsgrad der Nettoinvestitionen</p>
 <p>Tragbare Schulden sicherstellen</p>	<p>Die Bruttoschulden der Stadt Biel sind hoch. Es ist wahrscheinlich, dass die Neuverschuldung zukünftig noch weiter steigen wird. Die Schulden sollen jedoch auf einem tragbaren Niveau verbleiben. Dies unter Berücksichtigung des relativ hohen Finanzvermögens der Stadt Biel. Der Zinsbelastungsanteil gibt Auskunft über die Tragbarkeit, ähnlich wie bei Privatpersonen bei der Vergabe einer Hypothek.</p>	<p>2. Zinsbelastungsanteil</p>
 <p>Freies Eigenkapital aufbauen</p>	<p>Das freie Eigenkapital («Bilanzüberschuss») der Stadt Biel ist zu erhalten und mittelfristig aufzubauen. Der Bilanzüberschussquotient misst das frei verfügbare Eigenkapital im Verhältnis zu den Steuereinnahmen und Finanzausgleichszahlungen.</p>	<p>3. Bilanzüberschussquotient</p>

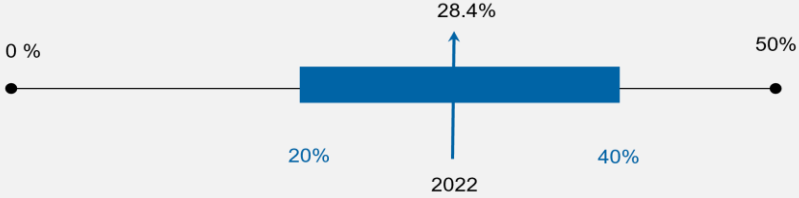
Die finanziellen Zielsetzungen werden nachfolgend im Detail aufgeführt.

Ziel 1: Selbstfinanzierung der Nettoinvestitionen erhöhen	
Kennzahlen	Zielwerte (Allgemeiner Haushalt)
Selbstfinanzierungsgrad der Investitionen	<p>Das Diagramm zeigt den Selbstfinanzierungsgrad der Investitionen auf einer Skala von 0% bis 150%. Ein gelber Balken markiert den Durchschnittswert für den Zeitraum 2020-2022 bei 47,3%. Ein blauer Balken markiert den Budgetwert für Budget 23 bei 67,5%. Der Bereich von 60% bis 80% ist als Phase 1 (hellblau) und der Bereich von 80% bis 100% als Phase 2 (dunkelblau) gekennzeichnet.</p>
Definition (HRM2)	Interpretation und Ausblick
<p>Selbstfinanzierung x 100 / Nettoinvestitionen (ohne Investitionen des Finanzvermögens und Sonderrechnungen)</p> <p>HRM2 gibt folgende Richtwerte im Sinne von Empfehlungen vor:</p> <p>Gut = über 100 %</p> <p>Normalfall = 80–100 %</p> <p>Ungenügend = tiefer als 80 %</p>	<p>Der Selbstfinanzierungsgrad der Nettoinvestitionen ist tief und trägt deshalb zur Neuverschuldung bei. Im 3-Jahres-Durchschnitt beträgt er weniger als 50 %. Gemäss Budget 23 liegt er höher, bei rund 67.5 %.</p> <p>Gemäss Finanzstrategie 2033 ist der Selbstfinanzierungsgrad in 2 Phasen signifikant zu stabilisieren und zu erhöhen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Phase 1 von 2024–2028</b> = Der budgetierte Selbstfinanzierungsgrad beträgt mindestens 60 %. Im Durchschnitt der Phase 1 ist der Selbstfinanzierungsgrad auf <b>80 % zu erhöhen</b>.</li> <li>• <b>Phase 2 von 2029–2033</b> = Der budgetierte Selbstfinanzierungsgrad beträgt mindestens 80 % und ist im Durchschnitt der Phase II auf <b>100 % zu erhöhen</b>.</li> </ul>

## Ziel 2: Tragbare Schulden sicherstellen

Kennzahl	Zielwerte (Allgemeiner Haushalt)
Zinsbelastungsanteil	
Definition (HRM2)	Interpretation und Ausblick
<p>Zinsaufwand – Zinsertrag / Laufender Ertrag (exkl. Transferertrag)</p> <p>Richtwerte basieren auf Empfehlungen von HRM2.</p> <p>0–4 % = gut</p> <p>4–9 % = genügend</p> <p>&gt;10 % = schlecht</p>	<p>Der Zinsbelastungsanteil ist als gut einzustufen. Jedoch sind die Finanzierungskosten steigend, woraus sich ein Refinanzierungsrisiko ergibt. Die Kombination von höheren Zinsen und zusätzlicher Neuverschuldung hat einen steigenden Zinsbelastungsanteil zur Folge.</p> <p>Die Entwicklung des Zinsbelastungsanteils ist unter Berücksichtigung der Finanzierungsbedürfnisse der Stadt Biel sowie der generellen Zinsentwicklung genau zu verfolgen und darf nicht höher als 4 % liegen. Es sind frühzeitig Massnahmen zu ergreifen, den Zinsbelastungsanteil auf einem tragbaren Niveau zu halten.</p>

### Ziel 3: Freies Eigenkapital aufbauen

Kennzahl	Zielwerte (Allgemeiner Haushalt)
Bilanzüberschussquote	 <p>The chart displays a target range for the balance surplus ratio from 20% to 40%. The 2022 value is 28.4%, which falls within this target range. The x-axis is marked at 0%, 20%, 40%, and 50%.</p>
Definition (HRM2)	Interpretation und Ausblick
<p>Bilanzüberschuss / Direkte Steuern (JP+NP) + Finanzausgleich (4621.5 + 4621.6) + FILAG 4622</p> <p>Richtwerte basieren auf Empfehlungen des Kantons Bern.</p> <p>30 % = gut</p> <p>15 % = genügend</p> <p>&lt; 15 % = schlecht</p>	<p>Der Bilanzüberschuss der Stadt Biel beträgt im Jahr 2022 89,5 Millionen Franken. Dies ergibt einen Bilanzüberschussquotient der Stadt Biel von ca. 29 %. Dies ist als «gut» einzustufen.</p> <p>Die Entwicklung der Bilanzüberschussquote ist unter Berücksichtigung von Budget- und Finanzplanung genau zu verfolgen. Die Bilanzüberschussquote darf nicht weniger als 20 % betragen. Es sind im Rahmen der Finanzplanung frühzeitig Massnahmen zu ergreifen, um die Bilanzüberschussquote innerhalb der Zielwerte zu belassen.</p>

## **6. Operative Verankerung der Finanzstrategie**

Damit die Finanzstrategie Wirkung erzielt, ist diese in die strategische, operative und finanzielle Führung zu verankern. Die Überarbeitung des Budget-, Finanzplanungs- und Investitionsplanungsprozesses sind zentrale Massnahmen, welche aus dieser Finanzstrategie abgeleitet werden. In diesem Zusammenhang wird auch die Verknüpfung und Verankerung mit der Finanzstrategie konkretisiert. Folgende Rahmenbedingungen wurden auf Stufe Gemeinderat festgelegt:

- Die Finanzdirektion wird damit beauftragt, ein Strategie- und Massnahmencontrolling aufzubauen, um die Einhaltung der Finanzstrategie sicherzustellen und die finanzielle Entwicklung der Stadt Biel zu überwachen. Dies dient als Orientierungshilfe und Entscheidungsgrundlage für den Gemeinderat.
- Es ist jährlich ein Finanzstrategie-Workshop auf Ebene Gemeinderat einzuplanen. Das Ziel dieses Workshops besteht darin, die finanzstrategischen Entwicklungen zu diskutieren und finanzpolitische Eckwerte für die Budget- und Finanzplanung zu definieren. Dies beinhaltet auch die proaktive Definition von Massnahmen zur Erreichung der Ziele gemäss Finanzstrategie.
- Die Finanzstrategie prägt die materielle Budget- und Finanzweisung im Sinne von finanzpolitischen Eckwerten, welche jährlich auf Ebene des Gemeinderates in Anlehnung an die Finanzstrategie sowie die aktuellen finanzpolitischen Entwicklungen und Bedürfnisse der Stadt Biel abgeleitet werden.
- Damit die Finanzstrategie Wirkung erzielt, muss der Budget- und Finanzplanungsprozess frühzeitig gestartet werden, damit genügend Zeit für die Entwicklung und Umsetzung von Budgetvorgaben sowie die Formulierung von finanzstrategischen Eckwerten zur Verfügung steht. Die wesentlichen Parameter für den Budgetprozess und die Investitionsplanung (IVP) sind vor dem Start der Prozesse in einer gemeinderätlichen Klausur zu definieren.
- Im Rahmen der Budgetpräsentation und der Jahresrechnung ist Rechenschaft über den Stand der Umsetzung der Finanzstrategie sowie die Zielerreichung zu informieren.

## **7. Handlungsfelder**

Im Anhang (8.1 bis 8.3) zu dieser Finanzstrategie werden verschiedene Handlungsfelder definiert, um die finanzielle Situation der Stadt Biel zu stabilisieren und finanziellen Handlungsspielraum aufzubauen. Diese Handlungsfelder werden periodisch überprüft und aktualisiert.



## 8. Anhang

### 8.1. Handlungsfelder zur Weiterentwicklung der finanziellen Führung der Stadt Biel



	<b>Budget- und Finanzplanungsprozess überarbeiten</b>  Der Budget- und Finanzplanungsprozess der Stadt Biel soll überarbeitet werden. Im Zentrum steht die Stärkung der mittelfristigen Finanzplanung als finanzielles Führungsinstrument, damit mittelfristige finanzielle Auswirkungen besser abgebildet werden können (z.B. Folgekosten von Investitionsentscheidungen). Zudem ist die Verankerung und Verzahnung mit der Finanzstrategie zu konkretisieren.
	<b>Budgetgespräche einführen</b>  Ein spezifisches Element der Überarbeitung des Budgets- und Finanzplanungsprozesses ist die Einführung von Budgetgesprächen zwischen der Abteilung Finanzen und Steuern und den Direktionen. Das Ziel dieser Gespräche ist eine möglichst realitätsnahe Budgetierung als Basis für eine effektive finanzielle Steuerung.
	<b>Periodische Abschlüsse einführen</b>  Um die unterjährige finanzielle Steuerung zu verbessern, sollen periodische Abschlüsse eingeführt werden (Quartals- bzw. Halbjahresabschlüsse).
	<b>Portfoliomanagement und strategisches Investitionscontrolling aufbauen</b>  Um das hohe Investitionsvolumen der Stadt Biel effizient, wirksam und strategisch sinnvoll zu priorisieren, ist der Investitionsplanungsprozess (IVP) zu überarbeiten. Dazu gehört auch der Aufbau eines Portfoliomanagements sowie ein strategisches Investitionscontrolling.
	<b>Strategisches Umfeld-Monitoring aufbauen</b>  Eine proaktive finanzielle Steuerung bedingt, die Umfeldentwicklungen und ihre finanziellen Auswirkungen auf die Stadt Biel systematisch und regelmässig zu verfolgen (z.B. Wirtschaft, Gesellschaft, Demografie etc.). Deshalb ist ein strategisches Umfeld-Monitoring aufzubauen.



## 8.2. Ausgabenseitige Handlungsfelder

	<b>Massnahmenliste freiwillige Ausgaben erarbeiten</b>  Um das Ausgabenwachstum zu kontrollieren, ist eine Übersicht und Diskussion über diejenigen Leistungen wichtig, die «freiwillig» erbracht werden. Freiwillig bedeutet, dass die Stadt Biel einen Entscheidungsspielraum über die Leistungserbringung, -menge oder -qualität besitzt oder auch in Bezug auf den Zeitpunkt der Leistungserbringung.
	<b>Leistungsbenchmarking einführen</b>  Die Ausgaben sind regelmässig auf ihre Effizienz hin zu überprüfen. Um dies sicherzustellen, ist ein geeignetes Leistungsbenchmarking aufzubauen bzw. einzuführen, welches erlaubt, Effizienzpotenziale zu erkennen und umzusetzen. Dabei ist dem Kontext der Stadt Biel Rechnung zu tragen (z.B. Zweisprachigkeit).

## 8.3. Einnahmenseitige Handlungsfelder

	<b>Anlagestrategie überprüfen</b>  Die Anlagestrategie der Stadt Biel ist zu überprüfen. Im Zentrum steht die Frage, welche Ziele mit Blick auf die Anlage des Finanzvermögens der Stadt Biel im Vordergrund stehen (z.B. Anlage- und Renditeziele, Sicherheit, Anlagerichtlinien).
	<b>Strukturelle Einnahmenüberprüfung</b>  Umfassende Überprüfung von Einnahmemöglichkeiten (städt. Wohnungsbau etc.)

## 8.4. Finanzielle Ausgangslage der Stadt Biel

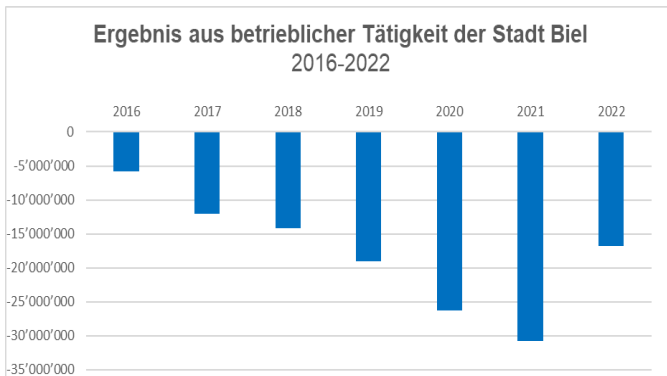


Abbildung 5: Ergebnis aus betrieblicher Tätigkeit

**Definition:** Betrieblicher Aufwand – Betrieblicher Ertrag (1. Stufe der Erfolgsrechnung)

**Interpretation:** Seit 2016 weist die Stadt Biel negative betriebliche Ergebnisse aus. Dies bedeutet, dass die betrieblichen Aufwände konstant höher sind als die betrieblichen Erträge.

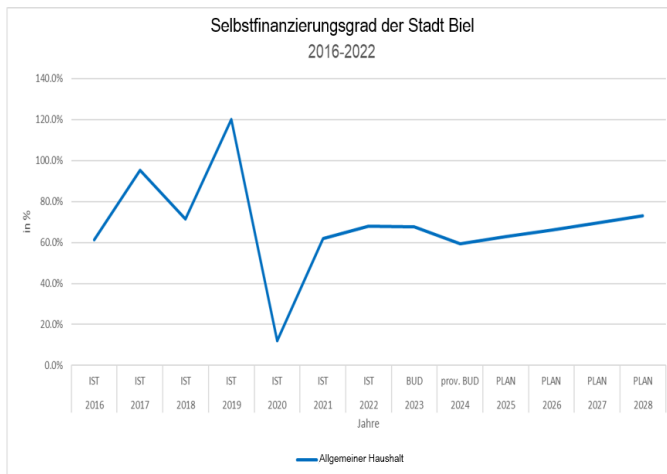


Abbildung 6: Selbstfinanzierungsgrad der Stadt Biel

**Definition:** Selbstfinanzierung x 100 / Nettoinvestitionen

**Interpretation:** Der Selbstfinanzierungsgrad der Nettoinvestitionen der Stadt Biel ist seit 2016 im Durchschnitt unter 100 Prozent. Auch die Planwerte bis 2028 deuten auf einen Selbstfinanzierungsgrad deutlich unter 100 Prozent hin. Ein Selbstfinanzierungsgrad unter 100 Prozent (grüne Linie) führt dazu, dass sich die Stadt Biel fremdfinanzieren muss, was die Bruttoschulden weiter in die Höhe treibt.

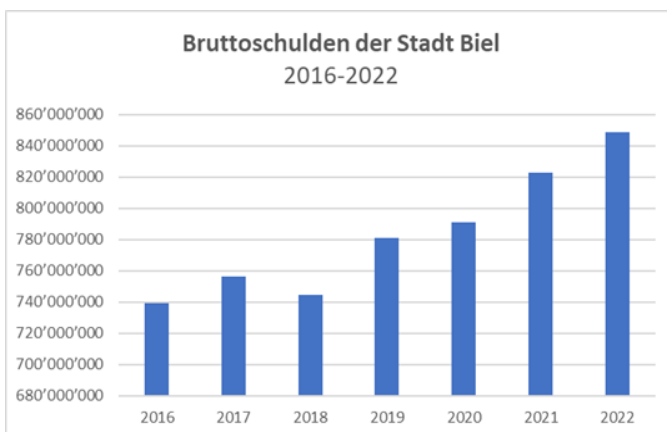
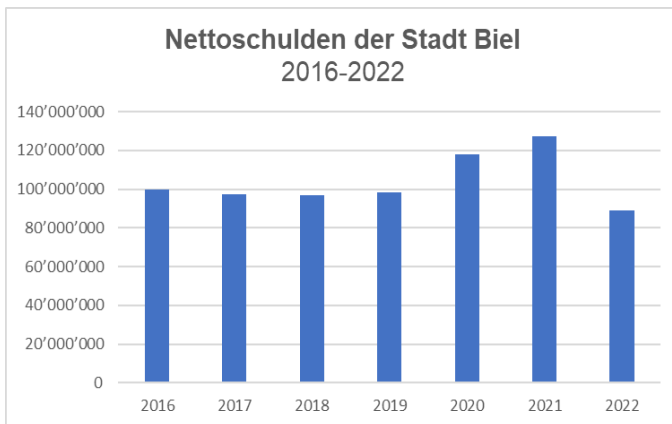


Abbildung 7: Bruttoschulden der Stadt Biel

**Definition:** Die Bruttoschulden umfassen die laufenden Verbindlichkeiten, kurz- und langfristigen Finanzverbindlichkeiten

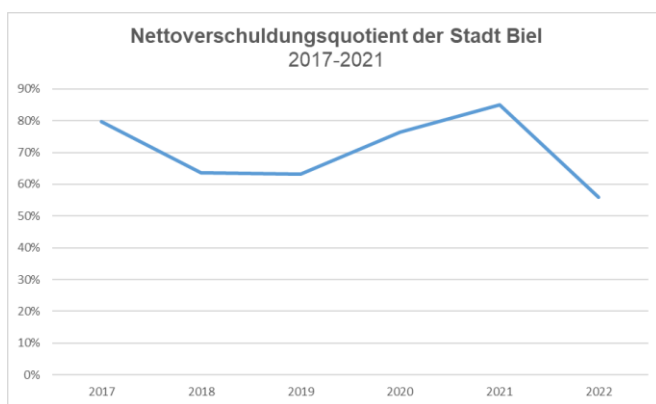
**Interpretation:** Die Bruttoschulden der Stadt Biel steigen seit 2018 konstant und liegen im Jahr 2022 bei rund 845 Mio. Franken. Höhere Bruttoschulden generieren immer höher werdende Zinszahlungen, was den finanziellen Handlungsspielraum zusehends einschränkt.



**Definition:** Bruttoschulden - Finanzvermögen

**Interpretation:** Die Nettoschulden der Stadt Biel sind deutlich tiefer als die Bruttoschulden. Der Grund liegt darin, dass die Stadt Biel relativ viel Finanzvermögen hat, welches sie im Notfall veräussern könnte, um die Schulden zurückzuzahlen. Dies ist aber aus strategischer und finanzpolitischer Sicht nicht erstrebenswert.

Abbildung 8: Nettoschulden der Stadt Biel



**Definition:** Nettoschulden / Fiskalertrag

**Interpretation:** Der Nettoverschuldungsquotient der Stadt Biel beträgt im Jahr 2022 56 %. Gemäss Einschätzung des Schweizerischen Rechnungslegungsgremiums ist dies als «gut» einzustufen.

Abbildung 9: Nettoverschuldungsquotient der Stadt Biel