

Nur für internen Gebrauch / Pressesperre bis 30.9.2013

Analyse und Beurteilung Finanzsituation Gemeinde Rehetobel

Christoph Brunner
Betriebsökonom FH, dipl. Treuhandexperte
Partner und Mitglied der Geschäftsleitung

OBT AG, Rorschacher Strasse 63, 9004 St.Gallen
Direktwahl 071 243 34 72, christoph.brunner@obt.ch

St.Gallen, 13. September 2013

**Gemeinde Rehetobel
St.Gallerstrasse 9
CH-9038 Rehetobel**



Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	3
1.1	Ausgangslage und Auftrag	3
1.2	Zielsetzung des Berichtes	3
1.3	Verwendete Unterlagen und Informationen	3
2	Analyse	4
2.1	Verschuldung	4
2.1.1	Bestandesrechnung	4
2.1.2	Stille Reserven im Vermögen	5
2.1.3	Investitionen / Selbstfinanzierung	6
2.1.4	Fazit / Zielsetzung	7
2.2	Laufende Rechnung	8
2.2.1	Steuererträge	9
2.2.2	Allgemeine Verwaltung	11
2.2.3	Schule	13
2.2.4	Finanzen	15
2.2.5	Soziales	17
2.2.6	Hoch- und Tiefbau	18
3	Spezialfinanzierung	20
3.1	Altersheim	20
3.2	Gebührenerträge generell	21
3.3	Gewässerschutz (Abwasser)	21
3.4	Wasserversorgung	22
4	Finanzplanung	23
5	Zukünftige Herausforderungen	24
6	Gesamtwürdigung	24
7	Massnahmen – Übersicht	26
8	Fazit	27



1 Einführung

1.1 Ausgangslage und Auftrag

Der Gemeinderat von Rehetobel befasst sich intensiv mit der aktuellen Finanzsituation. Der Jahresabschluss 2012 und die Finanzplanung 2013 bis 2017 zeigen deutlich, dass einige Herausforderungen im Finanzbereich auf die Gemeinde zukommen. Damit sich der Gemeinderat eine umfassende Übersicht über die aktuelle Finanzsituation verschaffen kann, will er die finanzielle Ausgangslage von externer Seite analysieren und beurteilen lassen.

Auf das Jahr 2014 hin wird das neue Rechnungsmodell HRM2 eingeführt. Sowohl Budget wie auch die Rechnung 2014 werden grundlegend neu dargestellt. Eine Vergleichbarkeit mit dem Vorjahr ist im Detail kaum mehr möglich. Dies erschwert die Analyse vor allem dort, wo der Blick voraus gemacht wird.

1.2 Zielsetzung des Berichtes

Die Analyse soll die finanzielle Ausgangssituation und die Finanzperspektiven der Gemeinde Rehetobel aufzeigen. Soweit möglich, sollen auch denkbare Massnahmen zur Stärkung der Finanzlage aufgezeigt werden.

1.3 Verwendete Unterlagen und Informationen

Für die Erarbeitung dieser umfangreichen Analyse standen uns alle notwendigen Finanzunterlagen und Informationen der Einwohnergemeinde zur Verfügung.

Insbesondere:

- Jahresrechnung 2012
- Finanzplanung 2013 bis 2017
- Kennzahlen der Gemeindefinanzen 2012

Massgebend sind die Zahlen aus dem Jahre 2012 bzw. per Stichtag 31.12.2012.



2 Analyse

2.1 Verschuldung

2.1.1 Bestandesrechnung

in TCHF	2007	2011	2012
Finanzvermögen		4'057	4'188
Verwaltungsvermögen		11'309	11'949
VV von Spezialfinanzierungen		0	0
Aktiven		15'366	16'137
Fremdkapital		13'937	14'885
Spezialfinanzierung		788	696
Eigenkapital ausgewiesen		641	555
Passiven		15'366	16'136
Nettoschuld (-) / Nettovermögen (Fremdkapital-Finanzvermögen)	-7'837	-9'880	-10'697
Nettoschuld (-) / Nettovermögen pro Kopf in CHF	-4'643	-5'714	-6'241
<i>Veränderung in % seit 2007</i>		23%	34%
Durschnitt aller AR-Gemeinden	-2'395	-2'337	-2'376



2.1.2 Stille Reserven im Vermögen / latente Verbindlichkeiten

Umfangreiche stille Reserven sind keine mehr vorhanden. Mögliche Aufwertungen wurden bereits früher vorgenommen. Kleinere Positionen mit stillen Reserven sind in folgenden Liegenschaften / Grundstücken vorhanden:

Grundstück	Buchwert	Verkehrswert	Stille Reserve	Bemerkungen
Oberstrasse / Wiese Parz. 473	136'500	500'000	363'500	Reserve Schule
K'garten Oberdorf Parz. 130/136	140'000	500'000	360'000	Reserve Schule
Personalhaus Bürgerheim	169'000	450'000	281'000	Einheit mit Landw.gebäude
Landwirtschaft Bürgerheim	408'000	pm	pm	
Gemeindealtersheim	0	pm	pm	
Altes Gemeindehaus	409'000	409'000	0	
Altes Feuerwehrhaus	79'000	130'000	51'000	
Schenkung Liegenschaft an Evang. Kirche => Gewinnanteilsrecht pm				

In den vergangenen Jahren wurde bereits kräftig desinvestiert. So wurden Grundstücke für ca. CHF 700'000 veräussert.

Baulandentwicklung

Ein zusätzliches Potential liegt in der Baulandentwicklung. Das Projekt „Kronenbüel“ wurde bereits lanciert, jedoch vom Stimmbürger abgelehnt. Auch im Gebiet „Ausserkaien“ wäre eine Erschliessung möglich. Das brachliegende Finanzpotential wird auf ca. CHF 2 Mio. geschätzt.

Latente Verbindlichkeiten

Belastete Grundstücke sind keine namhaften vorhanden. Auch müssen zurzeit keine aktiven Massnahmen zur Behebung von belasteten Grundstücken ausgeführt werden. Überwacht werden die Gebiete „300m Schiesstand“, „alte Kehrichtdeponie“ und der „Sämmlerweiher“.



2.1.3 Investitionen / Selbstfinanzierung

Als Zahlengrundlage dient die Finanzplanung für die Jahre 2013 bis 2017. Der Investitionsplan zeigt folgendes Bild:

Nettoinvestitionen in TCHF	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Allgemeine Verwaltung							
Schule							
Hochbau / Ortsplanung	20.5	6.0	153.0	186.0	-	270.0	50.0
Tiefbau	814.4	412.6	275.0	80.0	80.0	135.0	442.0
Gewässerschutz / Umweltschutz	522.6	442.4	517.5	80.0	140.0	380.0	320.0
Soziales							
Gesundheit							
Friedhof / Bestattungen							
Feuerschutz / Feuerwehr							
Zivilschutz / Militär							
Forstwirtschaft / Landwirtschaft							
Handel / Gewerbe / Verkehr							
Wasserversorgung	208.4	305.6	86.0	160.0	125.0	240.0	90.0
Elektrizitätsversorgung							
Investitionsbeiträge	-	-	-	-	400.0	510.0	460.0
Nettoinvestitionen gesamt	1'565.9	1'166.6	1'031.5	506.0	745.0	1'535.0	1'362.0

Nachfolgend sind die grösseren Investitionen aufgeführt:

Grössere Investitionen ab 2014 bis 2017

■ Gemeindezentrum; Flachdachsanieung, Heizkessel	rund CHF	176'000
■ Turnhalle; Fassade, Heizung, Dach	rund CHF	330'000
■ Holderenstrasse	rund CHF	405'000
■ Lobenschwendistrasse	rund CHF	330'000
■ Abwasser; Holderenstrasse	rund CHF	150'000
■ Abwasser, Meteorkanal Buechschwendi	rund CHF	300'000
■ Abwasser, Ableitung ARA zur AVA	rund CHF	550'000
■ Wasser, Holderen	rund CHF	110'000
■ Wasser, Michlenberg	rund CHF	180'000
■ Wasser, Hüseren	rund CHF	50'000
■ Wasser, Prozessleitsystem	rund CHF	100'000
■ Sanierung Kantonsstrasse (Beitrag an Kanton)	rund CHF	1'470'000
■ Kostenbeitrag Durchmesserlinie	rund CHF	200'000

in TCHF	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ergebnis laufende Rechnung		25	178	177	227	300
Abschreibungen		778	1'045	1'032	1'087	1'123
Cashflow		803	1'223	1'209	1'314	1'423
Investitionen		1'032	506	745	1'535	1'362
Veränderung Verschuldung		229	-717	-464	221	-61
Fremdkapital	14'885	15'114	14'396	13'932	14'153	14'092

2.1.4 Fazit / Zielsetzung

Fazit

- Die Nettoverschuldung pro Einwohner ist mit CHF 6'241 überdurchschnittlich hoch.
- Rehetobel hat im Kanton Appenzell Ausserrhoden deutlich die höchste Nettoverschuldung pro Einwohner. Der Durchschnitt liegt bei CHF 2'376.
- Im Kanton St.Gallen weisen nur zwei von rund 90 Gemeinden eine höhere Nettoverschuldung pro Einwohner aus. Der Durchschnitt hier liegt bei CHF 1'198.
- Der Verschuldungsgrenzwert gemäss Finanzhaushaltsgesetz von 250% (Verschuldung zum Gesamtertrag) ist per 31.12.2012 mit 222% knapp nicht erreicht worden.
- Namhafte, leicht realisierbare stille Reserven bestehen nicht. Der Verkauf des Schul-Reservelandes scheint am ehesten realisierbar zu sein.
- Es besteht eine hohe Schuldzinsensitivität. Das verzinsliche Fremdkapital beträgt CHF 12 Mio.. Eine Erhöhung der Zinssätze um 1% ergibt eine jährliche Mehrbelastung von CHF 120'000. Dies entspricht rund 0.1 Steuereinheiten
- Die Gemeinderechnung profitierte in den vergangenen Jahren von den historisch tiefen Zinssätzen.
- Die Verschuldung ist in den vergangenen Jahren konstant und erheblich angestiegen. Der Finanzplan sieht eine Stagnation bzw. einen leichten Rückgang vor. (Achtung: Als Basis dient ein Steuerwachstum von jährlich 3%.)
- Der hauptsächliche Nachteil einer hohen Verschuldung liegt in der eingeschränkten Handlungsfähigkeit. Der Spielraum des Gemeinderates ist dadurch erheblich eingeschränkt.

Zielsetzung

Die Verschuldung muss mittelfristig auf eine Nettoverschuldung von CHF 4'000 pro Einwohner abgebaut werden können. Dies bedingt einen Schuldenabbau um rund CHF 4 Mio..



2.2 Laufende Rechnung

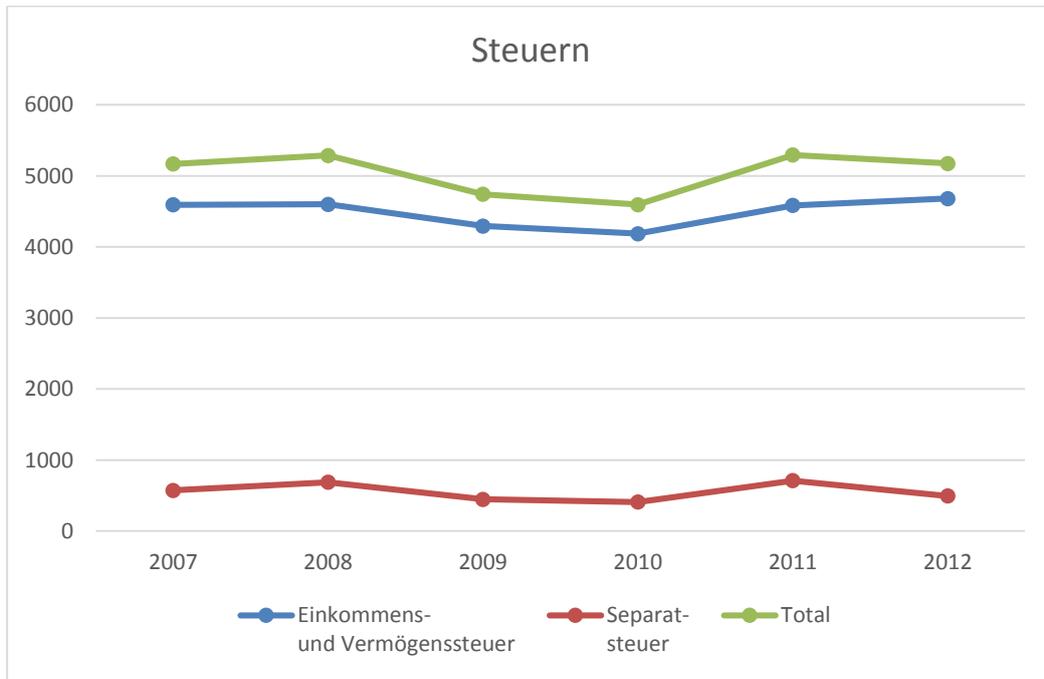
Übersicht über die laufende Rechnung

in TCHF	2011	%	2012	%
10 Allgemein Verwaltung	555	11	622	12
11 Finanzen	437	8	304	6
12 Gemeindesteuern	-5'283	-100	-5'171	-100
13 Schule	2'782	53	2'603	50
14 Hochbau, Ortsplanung	207	4	195	4
15 Tiefbau	136	3	237	5
16 Umweltschutz	0	0	0	0
17 Soziales	921	17	1'006	19
18 Gesundheit	89	2	86	2
19 Friedhof, Bestattungen	34	1	39	1
20 Feuerschutz	0	0	0	0
21 Zivilschutz, Militärein-quarterung	30	1	30	1
22 Forst- und Landwirtschaft	2	0	19	0
23 Handel, Gewerbe, Verkehr	130	2	151	3
24 Wasserversorgung	0	0	0	0
Total Defizit	40	1	121	2
Finanzausgleich	85		380	
Buchgewinne	19		0	
Abschreibungen VV + Bad	357		373	
Abschreibungen SF	380		533	

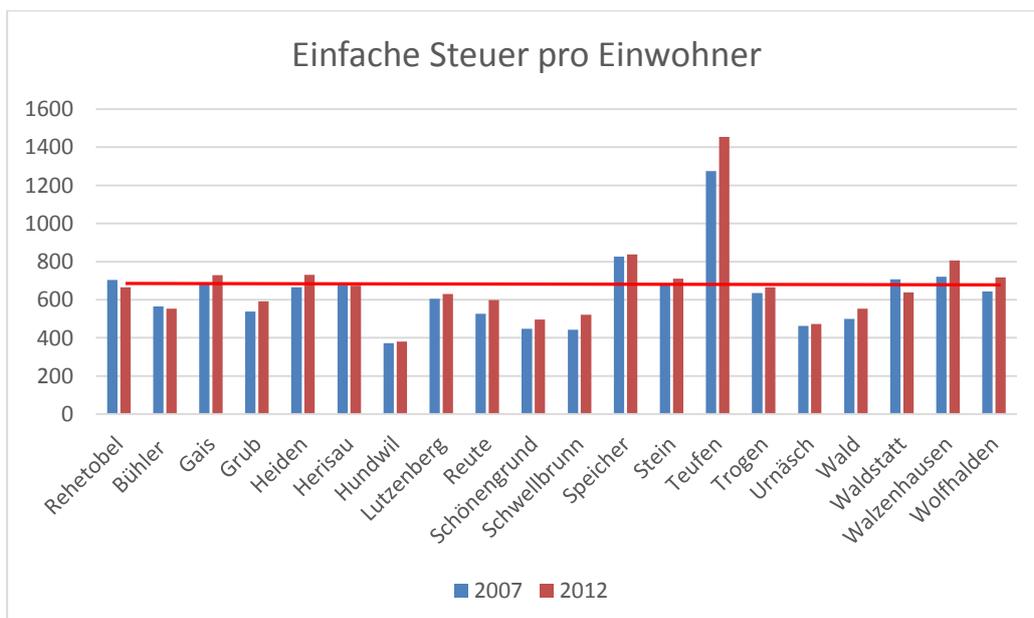


2.2.1 Steuererträge

Die absoluten Steuereinnahmen haben sich von 2007 bis 2012 folgendermassen entwickelt. Zu beachten ist auch, dass im Jahr 2011 die Steuereinheiten von 3.9 auf 4.1 erhöht wurden.



Die Steuerkraft - Einfache Steuern pro Einwohner - im Vergleich mit allen Gemeinden des Kantons stellt sich folgendermassen dar:





Fazit

- Die Steuerkraft pro Einwohner liegt über dem Medianwert aller Gemeinden. Nur acht Gemeinden weisen eine höhere Steuerkraft pro Einwohner aus.
- Problematisch ist die negative Entwicklung der Steuerkraft seit 2007. Nur in drei Gemeinden hat sich die Steuerkraft in dieser Periode nicht positiv entwickelt.
- Der Anteil an Spezialsteuern (Grundstückgewinnsteuern, Handänderungssteuern, etc.) liegen etwa im Kantonsdurchschnitt.
- Eine bedrohliche Abhängigkeit von einzelnen Steuerzahlern besteht nicht. Die Top 10 tragen rund 12% und die Top 40 rund 25% zum Steuerertrag bei.
- Das Einwohnerwachstum hat in vergangenen sechs Jahren gerade 26 Personen betragen. Dies führt zu einer Stagnation der absoluten Steuererträge.
- Man kann nicht von einer grundsätzlich schwachen Steuerkraft sprechen. Vielmehr macht die Entwicklung der Steuerkraft zu schaffen. Bei anhaltend sinkender Steuerkraft und andererseits konstant steigenden Kosten, entsteht eine stetig steigende Deckungslücke. Gepaart mit einer Stagnation des Bevölkerungswachstums ergibt dies eine Verstärkung der Einnahmenschwäche.

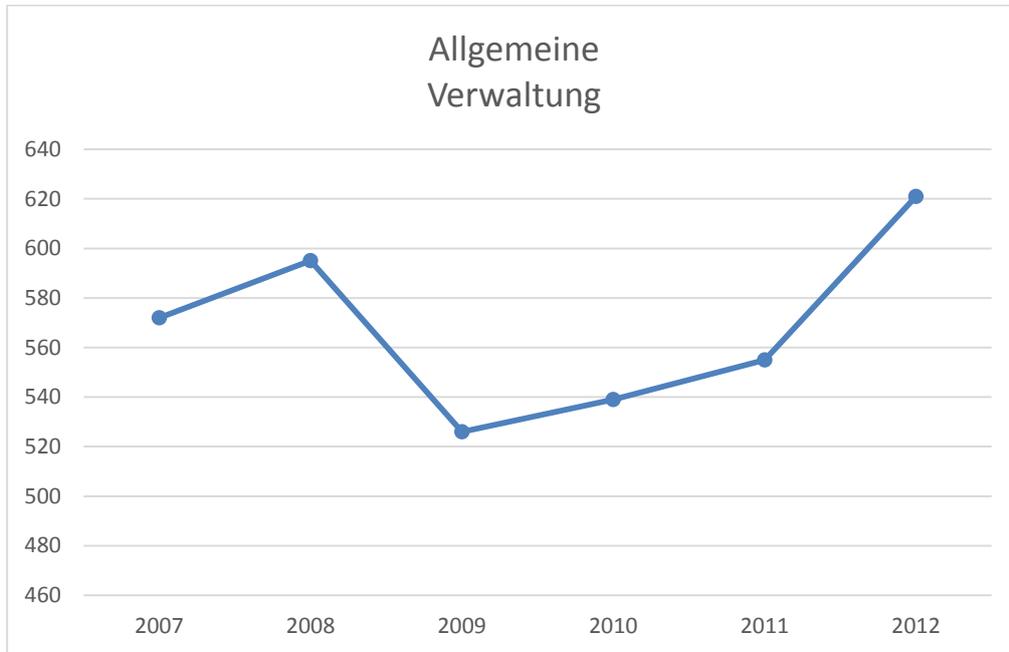
Zielsetzung

Mittelfristig ist eine Verbesserung der Steuerkraft mindestens im Rahmen der Kostensteigerung notwendig. Zudem sollte das Bevölkerungswachstum ein gesundes Mass von 0.5 - 1% annehmen.

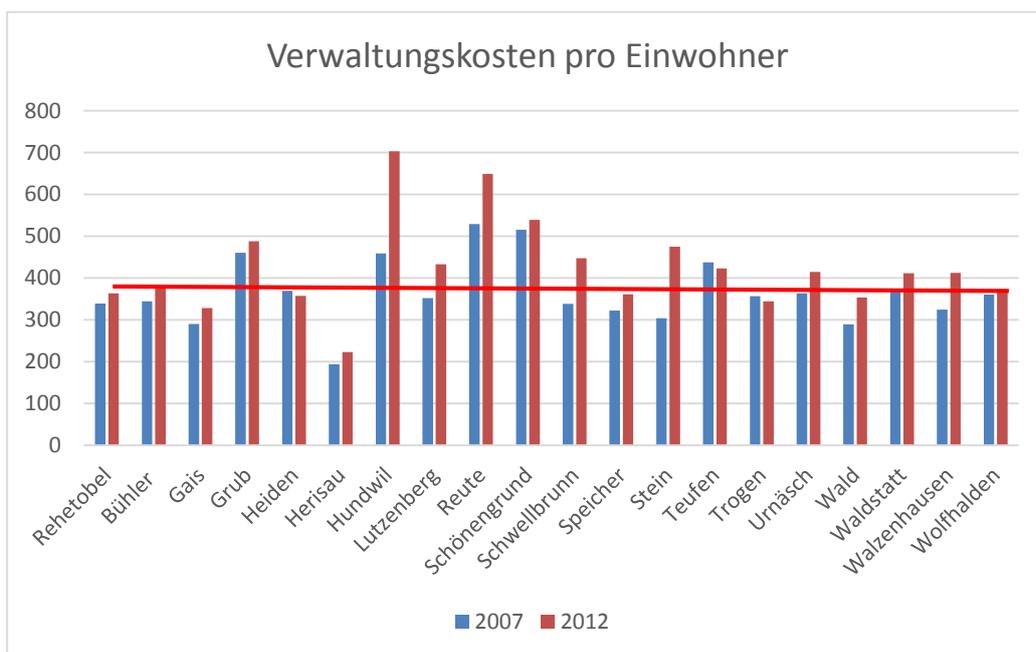


2.2.2 Allgemeine Verwaltung

Die Kostenstelle Allgemeine Verwaltung hat sich von 2007 bis 2012 folgendermassen entwickelt:



Die Verwaltungskosten pro Einwohner im Vergleich mit allen Gemeinden des Kantons stellen sich folgendermassen dar:





Fazit

- Die Gemeinde Rehetobel weist im Vergleich zu anderen Gemeinden tiefe Verwaltungskosten pro Einwohner aus. Nur zwei Gemeinden, typischerweise grössere Gemeinden, nämlich Gais und Herisau, können noch bessere Werte ausweisen.
- Das Kostenwachstum pro Einwohner seit 2007 ist ebenfalls unterdurchschnittlich.
- Die Summe der Besoldungen und Entschädigungen zeigen keine Auffälligkeiten.
- Im 2012 sind gegenüber dem Vorjahr die Verwaltungskosten markant angestiegen.

Mehrkosten gegenüber dem Vorjahr:

■ Besoldungen	+ CHF 24'000
■ Geometer / Dienstleistungen Dritter	+ CHF 50'000
■ Externe Revisionsstelle	+ CHF 12'000
■ Geringere Gebühren/Anteil BA	+ CHF 10'000

Im Budget 2013 wird bereits wieder ein leichter Rückgang angezeigt. Es handelt sich demnach nicht um nachhaltig fixe Mehrkosten.

Massnahmen

Mögliche Massnahmen zur Kostenreduktion können geprüft werden:

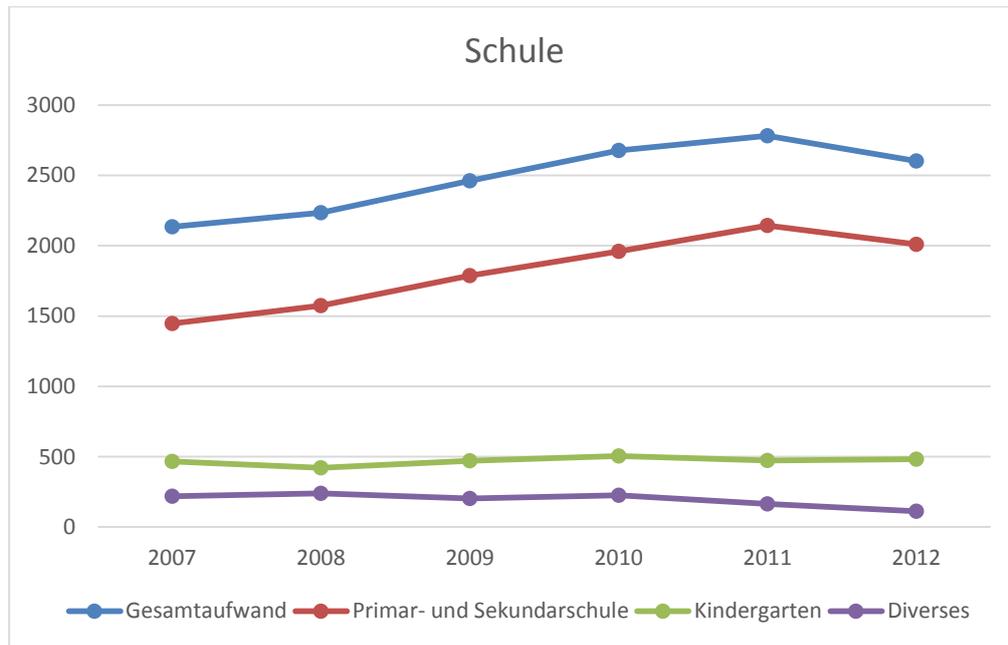
- Pooling der Versicherungslösungen mit anderen Gemeinden / Überprüfung des Versicherungsportefeuille
- Kosten Revisionsstelle prüfen
- Können Verwaltungsleistungen mit anderen Gemeinden zusammen, besser bzw. günstiger erbracht werden?
- Auftrag erteilen, nicht gebundene Ausgaben um 10% zu senken.



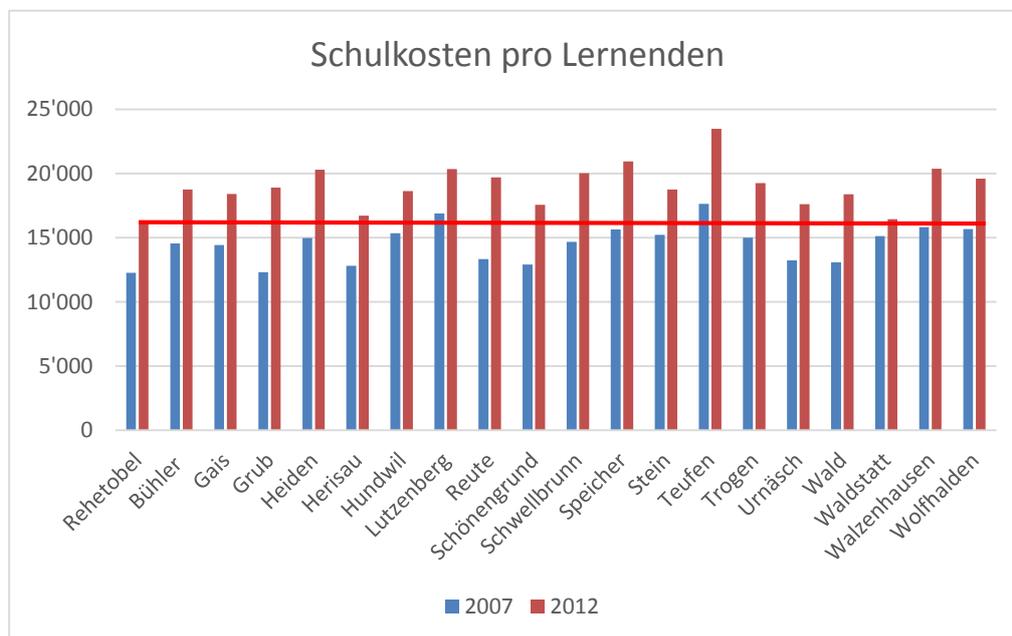
2.2.3 Schule

Für den Kindergarten und die Primarstufe besteht in Rehetobel ein eigenes Angebot. Für die Sekundarstufe wurde eine Vertragslösung mit den Gemeinden Trogen und Wald geschaffen. Ab Übertritt in die Kantonsschule fallen für die Gemeinde keine Kosten mehr an.

Die Kostenstelle Schule hat sich von 2007 bis 2012 folgendermassen entwickelt:



Die Schulkosten pro Lernenden im Vergleich mit allen Gemeinden des Kantons stellen sich folgendermassen dar:





Die Schule Rehetobel steht gegenwärtig vor einigen Herausforderungen. Das Umfeld zeigt sich sehr anspruchsvoll. Folgende Themen stehen im Vordergrund:

- Die Kinderzahlen (Primarschule und Kindergarten) gehen kontinuierlich zurück. Im 2012 waren es 155 Kinder. Die Planung geht von einem Rückgang bis auf 108 Kinder aus. Im 2007 hatte der Bestand noch 172 betragen. Leicht geburtenstärkere Jahrgänge sind erst in ein paar Jahren wieder zu erwarten.
- Als Folge der sinkenden Schülerzahlen entstehen ungünstige Klassengrößen von 7 bis 16 SchülerInnen. (Neueinschulung der kommenden 5 Jahre)
- Die Kostenstrukturen können nur bedingt an die Veränderung der Klassengrößen angepasst werden.
- Im Zuge des Kantonalen Sparprogramms drohen inskünftig die Pauschalbeiträge pro Schüler von CHF 2'500 auf CHF 2'000 gesenkt zu werden. Der mögliche Ausfall beträgt rund CHF 120'000 pro Jahr (inkl. Sekundarschüler). Zusätzlich werden die Therapiebeiträge gekürzt. Der Ausfall dafür beträgt rund CHF 80'000.
- Aufgrund der rückläufigen Schülerzahlen können generell weniger Pauschalbeiträge erwartet werden.

Gespräche mit der Schulleiterin und dem Schulpräsidenten haben gezeigt, dass bereits einige Massnahmen getroffen wurden, um die Kostenstruktur möglichst der Schülerzahlentwicklung anzupassen. Die wichtigsten sind:

- Schliessung einer der zwei Kindergärten.
- Führung nur eines Kindergartens mit 27 Kindern mit erweitertem Pensum.
- Prüfung eines Mehrklassensystems. Die Abklärungen der Schulkommission haben jedoch gezeigt, dass ein Wechsel keine wesentlichen Vorteile bringen würde.
- In den nächsten fünf Jahren ist geplant, das Pensum des gesamten Lehrkörpers von heute 10.1 auf 7.5 (Vollzeitäquivalent) zu senken.
- Umstrukturierung des Lehrkörpers, mittels Neuanstellungen konnte eine Verjüngung erzielt werden

Fazit

- Die Kosten der Schule Rehetobel sind die tiefsten im Kanton. Keine andere Gemeinde hat tiefere Schulkosten pro Lernende als Rehetobel.
- Diese Bild zeigte sich schon im 2007. Die Kostenentwicklung seit 2007 liegt im Durchschnitt aller Gemeinden.
- Im Moment zeigt sich eine ungünstige Situation, da der Schülerzahlrückgang bereits Realität ist, jedoch die Kostenstruktur noch nicht wie gewünscht reduziert werden



konnte. In ca. zwei Jahren sollten dann auch die vollen Kostenreduktionen spürbar sein.

- Wie weit die Sparmassnahmen des Kantons gehen, ist noch offen. Es muss aber mit geringeren Beiträgen gerechnet werden.
- Der finanzielle Handlungsspielraum aus Sicht der Schulführung ist eingeschränkt. Die nicht gebundenen Ausgaben betragen nur rund 10% oder rund CHF 250'000 der gesamten Schulausgaben. Ein offensichtliches wesentliches Sparpotenzial ist in den freien Ausgaben nicht ersichtlich.
- Der zweite Hebel liegt in der Strukturgestaltung der Schule. Die möglichen Optionen sollten umfassend geprüft werden.

Massnahmen

- Auftrag erteilen, Schulstruktur zu analysieren und mögliches Sparpotenzial aufzuzeigen.
- Auftrag erteilen, nicht gebundene Ausgaben um 10% zu senken.
- Baulandverkauf der Schulreserve prüfen mit dem Ziel Schuldenabbau.
- Prüfung, wie weit Wiese beim Kindergarten anderweitig genutzt werden kann.

2.2.4 Finanzen

In der Kostenstelle Finanzen sind vor allem die Aufwandpositionen Zinsen und Abschreibungen interessant.

Zinsen

Die Beurteilung der Zinslast zeigt folgendes Bild:

- Die verzinslichen Kredite sind vom Jahr 2011 auf das Jahr 2012 weiter um CHF 1.5 Mio. auf CHF 12 Mio. angestiegen.
- Das Zinsänderungsrisiko ist relativ hoch. Heute gelten historisch tiefste Zinsen. Allgemein geht die Fachwelt davon aus, dass die Zinsen mittelfristig wieder steigen werden. Durchschnittlich betragen die zusätzlichen Zinsausgaben pro 1% höhere Zinsen CHF 120'000, ca. 0.1 Steuereinheiten.
- Der Zinsbelastungsanteil 2012 von 1.3% im Verhältnis zum Finanzertrag ist zurzeit unproblematisch, liegt jedoch deutlich über dem Kantonsdurchschnitt von 0.8%. Hier zeigt sich trotz hoher Kredite, die sehr günstige Zinssituation.



Massnahmen

- Mittelfristig ist ein Abbau der Kredite notwendig, um das Zinsänderungsrisiko abzu-schwächen.

Abschreibungen

In den Jahren 2011 und 2012 wurden folgende Abschreibungen getätigt:

In CHF	2011	2012
Total Abschreibungen	738'000	906'000
./. Abschreibungen Spezialfinanzierungen	-380'000	-533'000
./. Abschreibungen Investitionsbeitrag Schwimmbad	-106'000	-106'000
Nettoabschreibungen Verwaltungsvermögen	252'000	267'000

Fazit

- Betriebswirtschaftlich sind dies wesentlich zu geringe Abschreibungen im Verhältnis zu gesamten vorhandenen Infrastruktur.
- Die laufende Rechnung wurde demnach mit zu geringen Abschreibungen belastet, das kalkulatorische Ergebnis wäre effektiv schlechter ausgefallen.
- Langfristig genügen diese Abschreibungen nicht, um die notwendigen Ersatzinvestitionen tätigen zu können.
- Die Abschreibungen auf dem Investitionsbeitrag „Schwimmbad“ dauern noch weitere zehn Jahre.

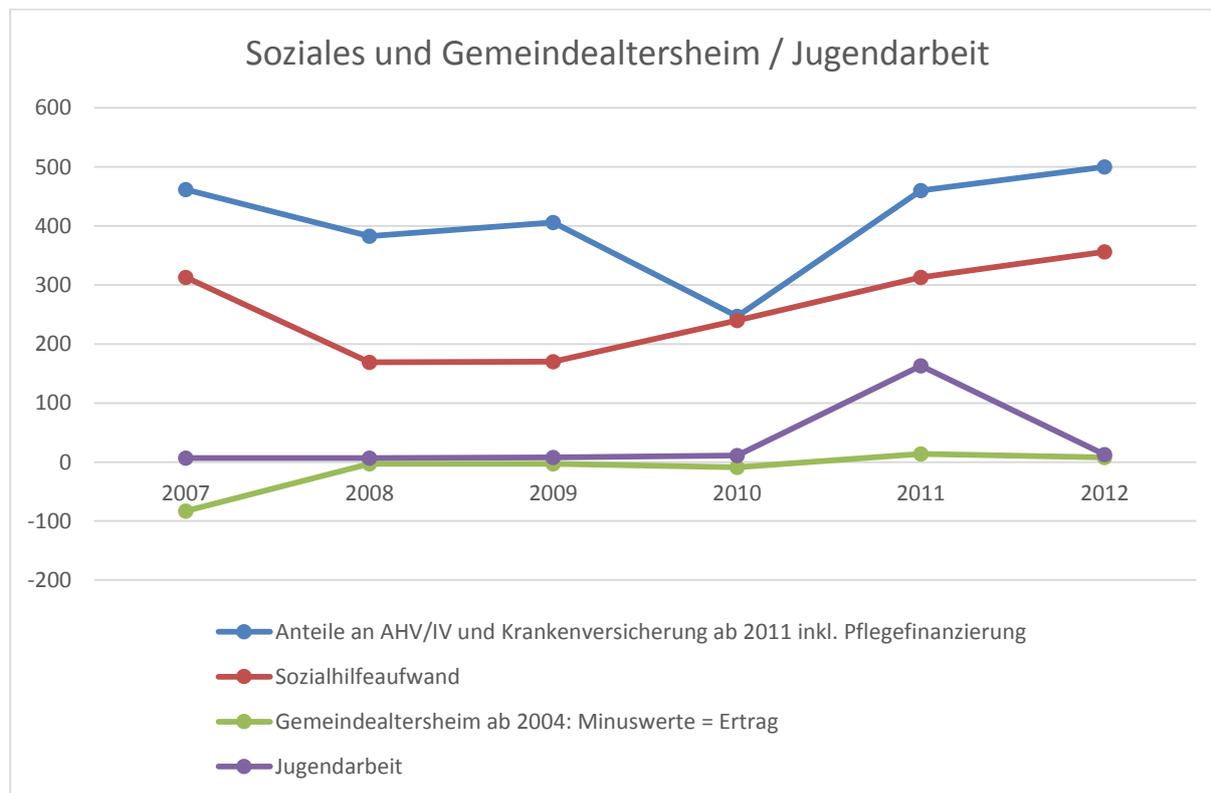
Massnahmen

- Ermittlung der kalkulatorisch notwendigen Abschreibungen im Zuge der Umstellung auf HRM2.
- Erhöhung der verbuchten Abschreibungen.



2.2.5 Soziales

Die Kostenstelle Soziales bzw. einzelne Kostenbereiche haben sich von 2007 bis 2012 folgendermassen entwickelt:



Fazit

- Planbarkeit der Ausgaben ist praktisch nicht möglich, da diese von den Anzahl Bezü-
gern abhängt.
- Einfluss auf Anzahl Bezüger ist unmittelbar nicht möglich.
- Es handelt sich vor allem um gebundene Ausgaben, die Einflussmöglichkeit auf die
Höhe der Kosten ist eher gering.
- Die Gemeinde profitiert von intakten sozialen Strukturen und deswegen eher unter-
durchschnittliche Sozialaufwendungen
- In den vergangenen Jahren wurden den Gemeinden von Kantonsseite zunehmend
mehr Ausgaben überbunden.

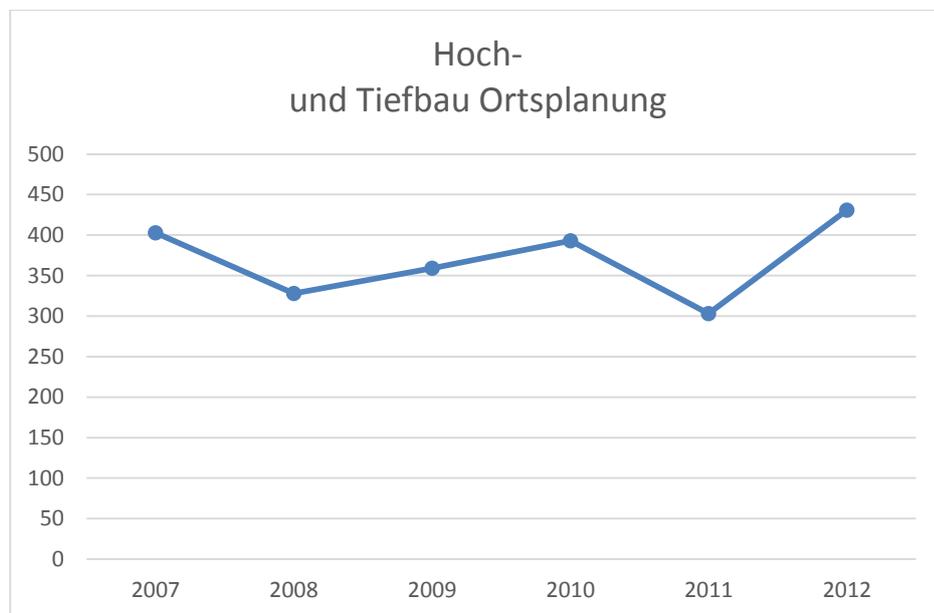


Massnahmen

- Praxis der Rückforderungen von Alimentenbevorschussung und anderer Leistungen prüfen.
- Beurteilung der Standortattraktivität für Sozialhilfeempfänger.
- Auftrag erteilen, nicht gebundene Ausgaben um 10% zu senken.

2.2.6 Hoch- und Tiefbau

Die Kostenstelle Hoch- und Tiefbau hat sich von 2007 bis 2012 folgendermassen entwickelt:



Details zu Unterhaltskosten und Winterdienst:

In CHF	2011	2012
Unterhalt Hochbau	102'000	93'000
Unterhalt Tiefbau	149'000	134'000
Winterdienst	69'000	168'000
Total	320'000	395'000



Fazit

- Gesamthaft fallen die Ausgaben für den Unterhalt der Hoch- und Tiefbauten eher bescheiden aus. Mittelfristig könnten vor allem für den Strassenunterhalt höhere Kosten anfallen.
- Stark unterschiedlich fallen die Ausgaben für den Winterdienst an. Die Mehrausgaben im 2012 gegenüber dem 2011 sind im Wesentlichen darauf zurückzuführen.

Massnahmen

- Erstellen eines Sanierungs- und Unterhaltsplanes der Infrastruktur für eine planmässige und kontinuierliche Pflege der Hoch- und Tiefbauten (teilweise vorhanden).
- Auftrag erteilen, nicht gebundene Ausgaben um 10% zu senken.



3 Spezialfinanzierung

3.1 Altersheim

Die Gemeinde Rehetobel betreibt ein eigenes Alters- und Pflegeheim „Haus Ob dem Holz“. Zusätzlich bestehen mit dem Altersheim Genossenschaft Krone und der Vertragslösung mit der Gemeinde Heiden weitere Angebote für die Betreuung im Alter.

Mit einer Kapazität von 24 Betten und einer aktuellen Belegung von 16 Betten scheint die kritische Grösse für die langfristig erfolgreiche Führung eines Alters- und Pflegeheimes nicht gegeben zu sein. Zudem sind das Angebot und die Infrastruktur veraltet und teilweise nicht mehr zeitgemäss (z.B. Sanitäre Einrichtungen). Die weiteren Angebote in der Gemeinde sind zudem moderner und grosszügiger.

Fazit

- Mittelfristig kommen grössere Sanierungs- und Modernisierungsinvestitionen auf das Altersheim bzw. die Gemeinde zu.
- Die Belegung freier Betten wird zunehmend schwieriger.
- Bei einem weiteren Rückgang der Belegung besteht die Gefahr operativer Verluste.
- Die notwendigen Rückstellungen für die zukünftigen Gebäudesanierungen können nicht im gewünschten Umfang vorgenommen werden.
- Es besteht nur eine geringe Reserve von rund CHF 230'000.

Massnahmen

- Beurteilung der Zukunftschancen des Alters- und Pflegeheimes „Haus Ob dem Holz“.
- Beurteilung Investitionsbedarf.
- Beurteilung Tarifstruktur.
- Erstellen mittelfristige Finanzplanung.
- Darstellung verschiedener Varianten, u.a. auch Aufgabe und Veräusserung des Heimes.



3.2 Gebührenerträge generell

Die Grundgebührenstruktur für Wasser und Abwasser stellen sich wie folgt dar.

	Wasser	Abwasser
Grundgebühr	CHF 200 - 300	CHF 180
Menge Tarif	CHF 3.50 / m3	CHF 3.50 / m3
Anschlussgebühr	CHF 5'000 / Anschluss CHF 2'500 / Wohneinheit CHF 10 / m2 BGF	CHF 6'000 / Anschluss CHF 1'500 / Wohneinheit CHF 25 / m2 BGF

Der Vergleich unter Ausserrhoder Gemeinden zeigt deutlich auf, dass die bestehenden Gebührentarife zu den höchsten im Kanton gehören. Auch im interkantonalen Vergleich sind dies hohe Gebührentarife. Eine weitere Gebührenerhöhung ist kaum mehr vertretbar.

Ebenfalls werden Meteorwassergebühren erhoben. Diese liegen im Kantonsmittel.

3.3 Gewässerschutz (Abwasser)

In den Jahren 2011 und 2012 konnte ein leichter Überschuss in der laufenden Rechnung erzielt werden. Abschreibungen wurden rund CHF 165'000 bzw. CHF 197'000 vorgenommen. Die Rückstellung per 31.12.2012 beträgt lediglich rund CHF 20'000. Gemäss Investitionsplanung stehen in den nächsten Jahren regelmässig grössere Investitionen an, pro Jahr durchschnittlich knapp CHF 300'000. Die GEP Grundlagen wurden erstellt.

Die Gebührensituation lässt keinen grossen Spielraum für eine Erhöhung offen. Die langfristige Perspektive dieser Spezialfinanzierung kann mit den vorhandenen Informationen nicht abschliessend beurteilt werden.

Massnahmen

- Aufbau einer mehrjährigen Finanzplanung nur für die Spezialfinanzierung „Abwasser“.
- Laufende Aktualisierung des Generellen Entwässerungsplanes (GEP)



3.4 Wasserversorgung

In den Jahren 2011 und 2012 konnte ein Überschuss der laufenden Rechnung von CHF 106'000 bzw. CHF 60'000 erzielt werden. Abschreibungen wurden rund CHF 169'000 bzw. CHF 184'000 vorgenommen. Die Rückstellung per 31.12.2012 beträgt rund CHF 221'000. Gemäss Investitionsplanung stehen in den nächsten Jahren regelmässig Investitionen an, pro Jahr durchschnittlich knapp CHF 140'000. Die GWP Grundlagen wurden erstellt.

Die Gebührensituation lässt keinen grossen Spielraum für eine Erhöhung offen. Die langfristige Perspektive dieser Spezialfinanzierung scheint mit den vorhandenen Informationen intakt zu sein.

Massnahmen

- Aufbau einer mehrjährigen Finanzplanung nur für die Spezialfinanzierung „Wasser“.
- Laufende Aktualisierung des Generellen Wasserleitungsplanes (GWP).



4 Finanzplanung

Der Gemeinderat erstellt jährlich nebst dem Budget eine mehrjährige Finanzplanung. Für die Erarbeitung der strategischen Finanzpolitik ist dies ein unabdingbares Instrument.

Zurzeit liegt die Finanzplanung 2013 - 2017 vor.

Würdigung

- Die Finanzplanung wird mit einem geeigneten Tool erstellt. Wichtige Führungskennzahlen werden daraus ermittelt. Der Informationsfülle ist gut.
- Die Investitionen werden sehr detailliert erfasst.
- Die Planung der Kosten selbst wird sehr rudimentär vorgenommen. Mehrheitlich wird pauschal mit einem Wachstum von jährlich 1% gerechnet.
- Das Steuerwachstum wird mit jährlich 3% gerechnet. Demzufolge verbessert sich das Ergebnis von Jahr zu Jahr durch die Differenz Kosten- vs. Steuerwachstum.
- Individuelle Betrachtungen werden nur im Bericht Steuern, Finanzausgleich, Abschreibungen und Zinsen vorgenommen.
- Eine detaillierte Planung wäre wichtig, vor allem in grossen Kostenbereichen wie z.B. der Schule. Die Schulverwaltung selber hat genaue Vorstellungen wie sich z.B. die Lehrerpensen entwickeln werden.

Massnahmen

- Verfeinerung der Finanzplanung, damit diese als Strategisches Führungsinstrument genutzt werden kann.
- Entwicklung eines Leitplankensystems für die Gemeindeführung im finanzstrategischen Bereich. Sogenanntes Strategisches Finanzcontrolling



5 Zukünftige Herausforderungen

Kantonales Sparprogramm:

- Kostenverlagerung auf Gemeinde ca. CHF 200'000 - CHF 250'000 pro Jahr
 - Kürzung Schulbeiträge
 - Pädagogische Massnahmen
 - Spitex

- Sanierung Kantonsstrasse - Beitragspflicht rund CHF 2 Mio.
- Schwimmbad - weitere Investitionsbeiträge notwendig?
- Neuregelung Finanzausgleich

6 Gesamtwürdigung

Die Finanzsituation der Gemeinde Rehetobel zeigt sich folgendermassen:

Verschuldung / Eigenkapital

- Sehr hohe Verschuldung absolut, wie auch pro Einwohner.
- Stagnation der Schulden.
- Organischer Schuldenabbau kaum möglich.
- Geringe stille Reserven (z.B. Baulandreserven) vorhanden.
- Veräusserung von nicht notwendigen Baulandreserven bringen keinen wesentlichen Schuldenabbau mit sich.
- Hauptproblem der hohen Verschuldung ist die eingeschränkte Handlungsfähigkeit.

Laufende Rechnung (generell)

- Aufgrund der zu geringen Abschreibungen sind die Ergebnisse zu positiv dargestellt.

Steuererträge / Steuerkraft

- Steuerkraft liegt leicht über dem Medianwert aller Gemeinden.
- Problematisch ist der Rückgang der einfachen Steuer seit 2007.
- Nicht die Steuerkraft sondern die Stagnation der Steuererträge seit 2007 ist das Hauptproblem. Dies u.a. ist eine Folge der Stagnation des Bevölkerungswachstums.



Kosten

- Die Gemeinde hat nicht primär ein Kostenproblem.
- In zentralen Kostenstellen, wie Verwaltung und Schule, weist die Gemeinde im Kantonsvergleich Tiefstwerte aus.
- Das Kostenwachstum ist ebenfalls unterdurchschnittlich.
- Ein massgebliches Kosteneinsparungspotenzial ist nicht offensichtlich zu erkennen.
- Gegenwärtig profitiert die laufende Rechnung von (zu-) geringen Abschreibungen und einem historisch tiefen Zinsniveau.

Investitionen

- In den kommenden Jahren stehen weitere Investitionen an.
- Substanzieller Schuldenabbau ist daher ohne Steuerfusserhöhung kaum möglich.
- Mögliche grössere Investitionsprojekte, wie Altersheim, Schwimmbad, sind nicht quantifiziert.

Spezialfinanzierungen

- Die Spezialfinanzierungen stehen heute solid da.
- Die Gebühren sind kantonal die höchsten, ein Erhöhungspotenzial besteht nicht.
- Um die mittelfristige Entwicklung beurteilen zu können, fehlen die Grundlagen.
- Problematisch scheint die Perspektive des Altersheimes zu sein (Grösse, Auslastung, Investitionen).

Zukünftige Herausforderungen

- Kantonales Sparprogramm – Auswirkungen auf die Gemeinde.
 - Kürzung Schulbeiträge
 - Kostenverlagerung auf Gemeinde
- Sanierung der Kantonsstrasse - Sehr hohe Investitionsbeiträge (rd. CHF 2 Mio.).
- Schwimmbad – weitere Investitionsbeiträge notwendig.
- Mögliche Anpassung des kantonalen Finanzausgleiches.



7 Zielsetzung / Massnahmen – Übersicht

Strategisch

Ziele:

- Ein moderates Bevölkerungswachstum von 0.5 - 1% pro Jahr ist anzustreben.
⇒ Erhöhung der Steuererträge durch qualitatives Bevölkerungswachstum.
- Entschuldung der Gemeinde um rund CHF 4 Mio..
- Weitere Desinvestition.
- Zukunft der gemeindeeigenen oder gemeindenahen Betriebe prüfen.

Massnahmen:

- Erschliessung von Bauland, Förderung der Baulandentwicklung.
- Verkauf nicht betriebsnotwendiger Vermögenswerte.
- Einführung eines Leitplankensystems für die strategische Finanzpolitik des Gemeinderates (Strategisches Finanzcontrolling).
- Strukturen der Schule überprüfen.

Operativ

Ziele:

- Mögliche Kostensenkungspotentiale ausloten.
- Notwendigkeit und Aufschubmöglichkeit der Investitionen prüfen.

Massnahmen:

- Steuererhöhung um ca. 0.3 - 0.4 Einheiten um mittelfristig einen Schuldenabbau realisieren zu können.
- Auftrag an alle Kostenverantwortlichen Massnahmen aufzuzeigen, um die nicht gebundenen Ausgaben nachhaltig um 10% senken zu können.
- Prüfung der Investitionen auf deren Priorisierung.



8 Fazit

Die Gesundung der Finanzen ist ein langfristiger Prozess. Kurzfristig kann nur über eine Steuererhöhung eine schnelle Wirkung erzielt werden. Allenfalls können durch eine umfassende Analyse die nicht gebundenen Ausgaben zusätzlich etwas gesenkt werden. Alle anderen Massnahmen verbessern die Finanzsituation erst mittel- bis langfristig.

OBT AG

Bernhard Althaus
Dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling
Mitglied des Kaders

Christoph Brunner
Betriebsökonom FH, dipl. Treuhandexperte
Partner und Mitglied der Geschäftsleitung

St.Gallen, 13. September 2013