

Konferenz der städtischen
Finanzdirektorinnen und -direktoren
13. September 2019

Investitionsplanung und Investitionssteuerung der Stadt Luzern

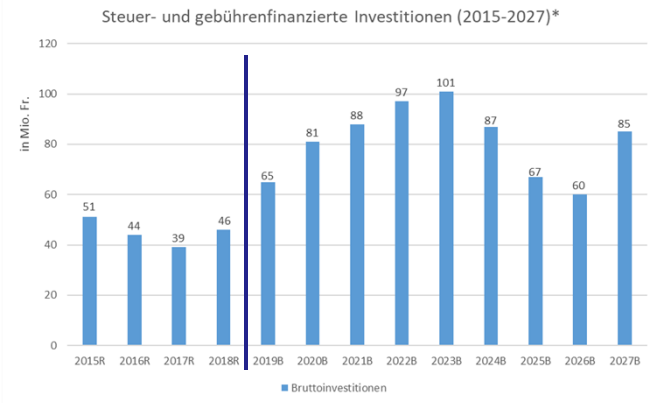
Wolfgang von Bassewitz, Stadt Luzern

Investitionsplanung und Investitionssteuerung

Grundsätze und Vorgaben

- Investitionsplanung und Investitionssteuerung wird zentral durch Finanzverwaltung koordiniert und mit operativer Verantwortung in den Direktionen dezentral ausgeführt => Prozess besitzt breite Akzeptanz in allen Direktionen
- Investitionsplanung umfasst alle städtischen Investitionsprojekte (steuerfinanziert und gebührenfinanziert), welche aktivierbar und grösser 50'000.- Franken sind
- Vorgabe für das Investitionsvolumen erfolgt durch den Stadtrat basierend auf den finanzpolitischen Vorgaben (Selbstfinanzierungsgrad) und der Finanzplanprognose für jeweils 4 Planjahre
- Das Budgetjahr ist verbindlich einzuhalten. Die drei Finanzplanjahre werden regelmässig «überbucht» und jährlich überarbeitet.

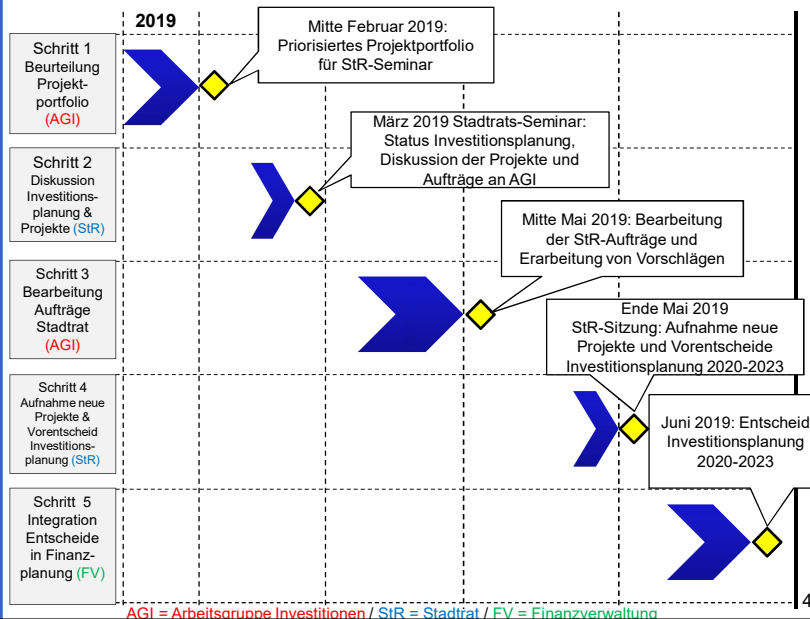
Investitionen 2015-2027 Stadt Luzern



- Das gesamtstädtische Investitionsvolumen ist in den nächsten Planjahren bis 2023 kontinuierlich ansteigend
- Bereiche wie Energie und Wasser (ewl), Verkehrsbetriebe (vbl) und Betagtenzentren (VIVA Luzern AG) sind in der städtischen Rechnung nicht integriert
- Hoher Anteil der Investitionen im Bereich Schulinfrastrukturen (Hochbau), im Bereich Mobilität und Betrieb/Werterhalt Infrastruktur (Tiefbau) und im Bereich Kultur und Freizeit

(* 2015-2018 Rechnung / 2019 – 2027 Budget)

Ablauf Investitionsplanung 2020-2023



Arbeitsgruppe Investitionen



- Leitung der Arbeitsgruppe Investitionen (AGI) durch die Finanzverwaltung
- Vertreter aller Direktionen in der Arbeitsgruppe (Finanzverantwortliche und Projektplanungsverantwortliche)
- Aufteilung in die Aufgabenbereiche Investitionsplanung (Planungszyklus) und Investitionscontrolling (unterjährliche Steuerung)

13.09.2019

5

Aufgabenbereich Investitionsplanung

Investitions-
planung

- Erarbeitung Vorschlag für Priorisierung aller Projekte in der Investitionsplanung im Rahmen der gegebenen finanziellen Mittel => Verabschiedung durch Stadtrat
- Oberziel: Total der pro Jahr geplanten Ausgaben für Projekte soll den Vorgaben der langfristigen Finanzplanung entsprechen
- Unterziel: Im Budgetjahr sollen die Ausgaben für Projekte so geplant werden, dass die geplante Summe des Jahres eingehalten werden kann
- Kompetenz Arbeitsgruppe Investitionen (AGI): Verschiebung der einzelnen Projekte auf der Zeitachse und Angleichung der Jahrestanchen an die aktuellen Projektfortschritte
- Eng abgestimmter Prozess mit Stadtrat, den AGI-Mitgliedern (Direktionsvertreter) und den Stabschefs/innen

13.09.2019

6

Priorisierung der Projekte (1/2)

Schritt 1:

- Unterteilung der Projekte in 3 Kategorien:
 - Aufgenommen, bewilligt
 - Aufgenommen, nicht bewilligt
 - Beantragt, nicht bewilligt

Schritt 2:

- Zuteilung der Projekte gemäss gesetzlichem/freiwilligem Auftrag:

Städtischer Auftrag	Übergeordneter Auftrag	Projekt wird aufgrund übergeordnetem Recht (Bund, Kanton) durchgeführt
	Grundauftrag	Projekt wird aufgrund des Grundauftrags einer Gemeinde durchgeführt
	Freiwilliger Auftrag	Projekt wird von der Stadt Luzern freiwillig durchgeführt oder unterstützt

13.09.2019

7

Priorisierung der Projekte (2/2)

Schritt 3:

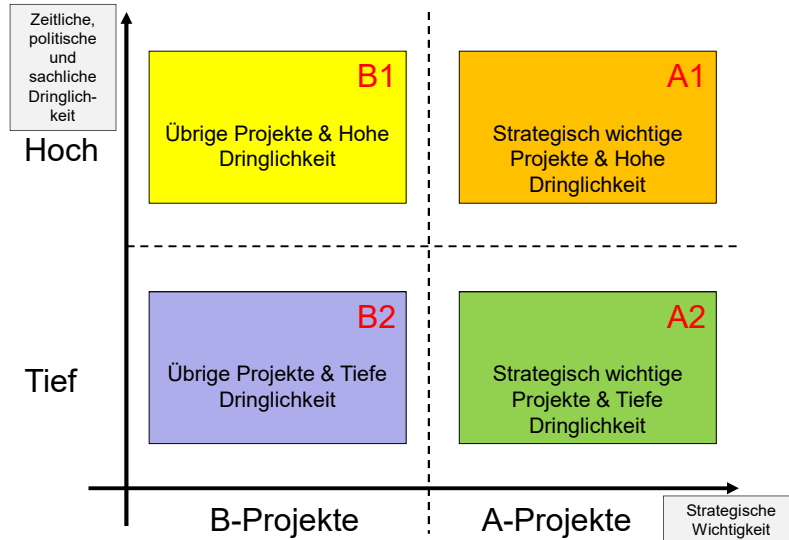
Bewertung der Projekte aufgrund 2 Kriterien:

- Strategische Wichtigkeit (A/B gemäss Legislaturprogramm/AFP)
 - A-Projekte = Strategisch wichtige Projekte, welche dazu beitragen, die Vision der Stadt zu erreichen und die Legislaturziele umzusetzen
 - B-Projekte = Übrige Projekte (restliche Projekte)
- Zeitliche, politische und sachliche Dringlichkeit (hoch/tief)
 - Hoch = Projekt muss aufgrund zeitlicher und/oder politischer und/oder sachlicher Umstände dringend durchgeführt werden
 - Tief = Projekt kann aufgrund zeitlicher und/oder politischer und/oder sachlicher Umstände mit geringerer Priorität durchgeführt werden

13.09.2019

8

Kriterien für Priorisierung der Projekte



13.09.2019

9

Rahmenbedingungen

- Budget der Investitionsplanung ist so festzusetzen, dass sich aus den Folgekosten der Investitionen, deren Verzinsung und deren Abschreibung für die Erfolgsrechnung eine tragbare Belastung ergibt
- Der Selbstfinanzierungsgrad beträgt im Fünfjahresdurchschnitt mindestens 100% (Legislaturziel 2019-2021)
- Es muss ein entsprechend genügender Cashflow erzielt werden, damit der Selbstfinanzierungsgrad eingehalten werden kann und kein Anstieg der Nettoschuld entsteht
- Der Investitionsplafond dient als Plangröße für die Berechnung eines realistischen Selbstfinanzierungsgrades => Zu hohe eingestellte Beträge haben erhöhte Kosten in der Planung zur Folge, welche allenfalls sogar nicht notwendige Sparpakete auslösen könnten

13.09.2019

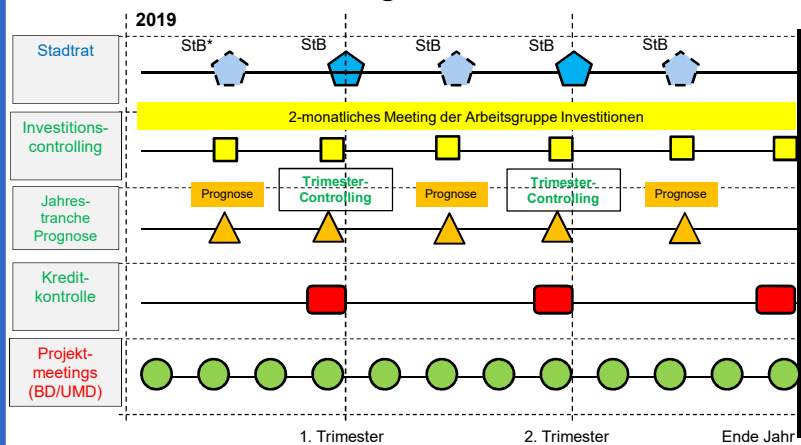
10

Aufgabenbereich Investitionscontrolling

Investitionscontrolling

- Prozess für Investitionscontrolling hat aufgrund HRM2 und neuem kantonalem Finanzhaushaltsgesetz erhöhte Anforderungen erhalten mit dem zusätzlichen Ziel, eine möglichst hohe Ausschöpfung der geplanten Investitionen zu erreichen
- Mehrjahressicht: Investitionsplafond über 5 Planjahre möglichst ausschöpfen
- Jahressicht: Beurteilung der jeweils aktuellen Situation der Investitionsrechnung und Ermittlung des Handlungsbedarfs (Input zum Trimestercontrolling)
- Finanzverwaltung koordiniert den Gesamtprozess in enger Zusammenarbeit mit Vertretern der Baudirektion (BD) und der Umwelt- und Mobilitätsdirektion (UMD) und situativer Unterstützung der anderen Direktionen

Investitionscontrolling



Investitionscontrolling: Konsolidierung der Resultate aus Status Ist-Kosten, Jahrestranche Prognose und Kreditkontrolle => Übersicht über das ganze Projektportfolio der Stadt Luzern

Aktuelle operative Herausforderungen

Herausforderungen

- Nicht-Ausschöpfung des Plafonds: Zu viele Projekte und zu hohe Investitionssummen
- Zu wenig Personal-Ressourcen für Projekte
- Besteller-/ Erstellerprozess: Abstimmung der geplanten Projekte vs. verfügbare personelle Ressourcen
- Aufnahme neue Projekte: Fehlende Trichter-Funktion

Lösungsansätze

- Lancierung von unterjährigen Projekten und Vorziehen / Beschleunigen von Projekten
- Detaillierte Überprüfung der benötigten Personal-Ressourcen im Planungszeitraum
- Intensive Zusammenarbeit der betroffenen Dienstabteilungen (z. B. Volksschule mit Immobilien)
- Prozess zur Beurteilung Projektaufnahme optimieren