

Finanzielle Resilienz – Krisenresistente finanzielle Führung in unsicheren Zeiten

Resultate aus dem Innosuisse-Projekt Finanzielle Resilienz
für Gemeinden und Städte in der Schweiz



Building Competence. Crossing Borders.

Dr. Sandro Fuchs, Dr. Alma Ramsden, Pascal Horni, Lukas Augustin

Ob bekannt, unbekannt oder unwahrscheinlich. Finanzielle Krisen sind Realität.

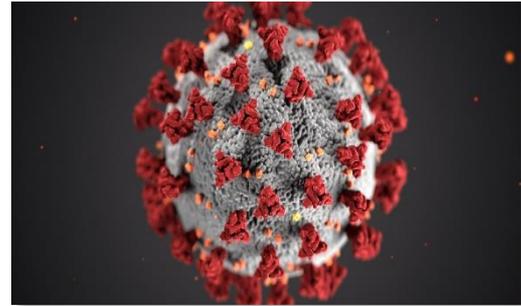
März 2023, Rettung Credit Suisse



2023, Inflation und Zinsanstiege



2020, Start Corona-Pandemie



2011, Bondo Bergsturz



2008, Finanzkrise



1998, Schuldenkrise Leukerbad



Wieso reicht klassisches Risikomanagement nicht aus?

- Finanzielle Krisen sind Realität.
 - Risiken und ihre Vernetzungen werden unterschätzt (Covid, Inflation, Kriege, etc.)
 - Eintretenswahrscheinlichkeit und (finanzielle) Auswirkungen von Risiken sind schwierig zu bemessen
 - Nicht alle Risiken sind bekannt
 - Wenn Risiken eintreten, braucht es Bewältigungskapazitäten
- Resilienz fokussiert auf kombinierte organisationale Fähigkeiten in Bezug auf die Antizipation, Absorption und Bewältigung von Risiken sowie die kontinuierliche Verbesserung der Organisation

Innosuisse-Projekt: Finanzieller Stress- und Resilienz-Check

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

zh
aw

BDO



Forschungsfrage:
Wie kann eine krisenresistente
finanzielle Führung
(Finanzielle Resilienz)
operationalisiert, bewertet
und entwickelt werden?



Finanzielle Resilienz – Ein Definitionsversuch

Finanzielle Resilienz ist eine Kombination von Ressourcen und Fähigkeiten einer Gemeinde/Stadt, um Auswirkungen von Finanziellen Schocks vorzubeugen, damit:

- diese finanziell absorbiert und bewältigt werden können;
- ohne das angestrebte Leistungsniveau signifikant abzubauen,
- und/oder ohne Steuern nachhaltig stark zu erhöhen.

Quelle: Fuchs et al., Das Resilienz-Playbook (noch unveröffentlicht)

Finanzielle Resilienz – weitere Annahmen

- Finanzielle Resilienz ist kein fixes Bewertungsmass und niemals objektiv
- Finanzielle Resilienz ist Verhandlungssache zwischen Verwaltung, Politik und Gesellschaft
- Finanzielle Resilienz ist kontextspezifisch

Quelle: Fuchs et al., Das Resilienz-Playbook (noch unveröffentlicht)



Finanzieller Resilienz-Check für Gemeinden, Städte und Kantone



Self-Assessment durch
Bewertungsgremium



7 Handlungsfelder, 35
Indikatoren



Standardisiertes
Bewertungsverfahren und
normierte Skala



Zielgerichtete
Massnahmenplanung

Ressourcen

Resilienz-Bausteine

Fähigkeiten

Organisation
Prozesse
Technologie

Finanzen

Menschen
Informationen
Netzwerke

1 Antizipation und Prävention

2 Finanzielle Planung und Steuerung

3 Operative Leistungsfähigkeit und -Kontinuität

4 Finanzielle Puffer

5 Finanzielle Diversifikation

6 Finanzielle Flexibilität

7 Kultur und Innovation

Antizipation
Prävention
Adaption

Absorbieren
Bewältigen

Innovation
Lernen

Fünf Schritte, um Ihre Finanzielle Resilienz zu erhöhen

1. Führen Sie einen konstanten finanzpolitischen Dialog, sensibilisieren Sie für «widerstandsfähige» Finanzen.

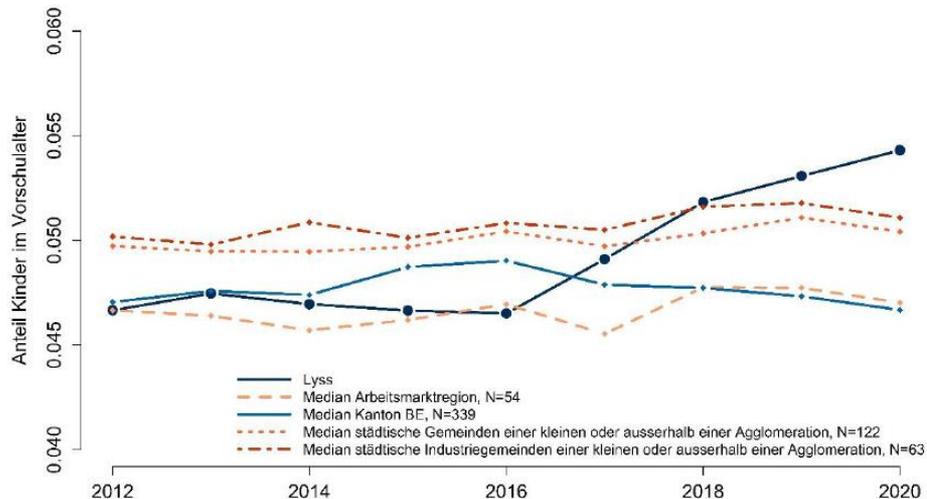
- Finanzielle Resilienz als gemeinsame Haltung der obersten Führungsebene
- Finanzielle Resilienz ist das Ergebnis einer systematischen und fortwährenden Sensibilisierung
- Finanzieller Resilienz-Check als Treiber eine Haltung zu definieren



2. Monitoren und antizipieren Sie die wichtigsten Umweltfaktoren und finanziellen Treiber ihrer Gemeinde



Beispiel Lyss: Entwicklung Anteil Kinder im Vorschulalter (2012-2020)



3. Definieren Sie klare Kriterien für Ihre Investitionsentscheidungen - berücksichtigen Sie Folgekosten.

- Schulden und Investitionen hängen stark zusammen – Gemeinden mit höherem Verwaltungsvermögen sind in der Regel auch höher verschuldet
- Differenzierte Auseinandersetzung mit Investitionen aufgrund klarer Kriterien deshalb wichtig
- Folgekosten in Finanzplanung berücksichtigen



4. Prägen Sie eine positive und konstruktive Finanzkultur.

- Von der «Rappenspalterin» zur «Sparring Partnerin»
- Nutzen Sie formelle und informelle Kanäle der Finanzverwaltung, um eine gute Reputation aufzubauen
- Fördern Sie Innovationen durch finanzielle Anreize



5. Verankern Sie die Finanzstrategie in Ihre Planungs- und Finanzprozesse.

- Bei der Budgeterstellung:
Budgetierungsrichtlinien
- Bei der Präsentation des Budgets
- Während dem Jahr: Mitberichtsverfahren,
Verpflichtungskredite
- Am Ende des Jahres: Jahresberichterstattung



