

Gemeinde Muri bei Bern

Bericht zur finanziellen Gesamtsicht

12. August 2024



Auftraggeber	Gemeinderat Muri bei Bern
Autoren	Daniel Schaffner, Beat Blaser, Urs Bolz
Datum	12. August 2024
Version	Version 1.2
Bildquellen	Titelseite: Webseite der Gemeinde Muri bei Bern
Kontakt	bpc bolz+partner consulting ag Gutenbergstrasse 14, 3011 Bern Lagerstrasse 33, 8004 Zürich T +41 31 381 66 86 info@bolzpartner.ch www.bolzpartner.ch

Zusammenfassung

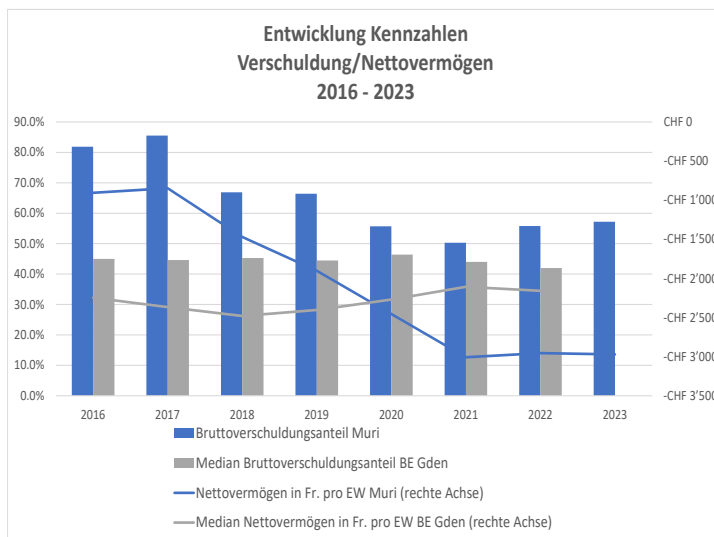
Der Gesamthaushalt der Gemeinde Muri bei Bern befindet sich dank hoher Reserven und einem hohen Finanzvermögen in einem guten Zustand. Die Gemeinde steht jedoch in finanzieller Hinsicht in den kommenden Jahren vor grossen Herausforderungen. Während sich die Jahresergebnisse (Erfolgsrechnung) solid entwickeln, sieht es auf der Finanzierungseite gemäss Investitionsplanung 2023 – 2028 und wohl auch in den nachfolgenden Jahren anders aus: Wegen einer Ballung von Investitionsausgaben vor allem für Schul- und Verwaltungsgebäude resultiert ein geringer Selbstfinanzierungsgrad. Dadurch wird gemäss Finanzplanung 2023 – 2028 ein Anstieg der verzinslichen Schulden auf rund CHF 83 Mio. erwartet.

Vor diesem Hintergrund haben sich Gemeinderat und Finanzkommission Gedanken darüber gemacht, welche Schuldenlast für den Haushalt der Gemeinde Muri bei Bern vertretbar sei. Dabei sollen sich die relevanten Kennzahlen trotz Zunahme der Verschuldung gemäss Vorgaben der Konferenz der kantonalen Finanzdirektorinnen und Finanzdirektoren (KKF) und dem Amt für Gemeinden und Raumordnung des Kantons Bern (AGR) stets im Beurteilungsbereich gut befinden.

Eine weitere Herausforderung besteht bei der rechtlich selbständigen, gemeindeeigenen Anstalt Gemeindebetriebe Muri bei Bern (gbm). Diese plant den Auf- und Ausbau von Fernwärmeinfrastruktur mit dazugehörigem Verteilnetz. Dafür sollen knapp CHF 100 Mio. investiert werden. gbm hat den Gemeinderat ersucht zu prüfen, ob und falls ja, in welcher Form und Höhe sich die Gemeinde Muri bei Bern an der Finanzierung des Projektes Fernwärme Muri-Gümligen beteiligen könnte.

Um die finanzielle Ausgangslage und die erwartete finanzielle Entwicklung kritisch zu hinterfragen, hat der Gemeinderat mittels Einladungsverfahren die Firma bolz+partner consulting ag beauftragt, eine unabhängige Gesamtsicht zu den Gemeindefinanzen zu erarbeiten. Die wichtigsten Ergebnisse können wie folgt zusammengefasst werden:

Finanzielle Ausgangslage der Gemeinde Muri bei Bern



Alle relevanten Kennzahlen zur Verschuldung und dem Nettovermögen befinden sich im guten oder sehr guten Beurteilungsbereich. Die Bruttoverschuldung beträgt knapp CHF 50 Mio. (CHF 5 Mio. tiefer als 2016), der Bruttoverschuldungsanteil lag bei 57 %. Aus den Überschüssen der Periode 2016 – 2023 konnte ein Eigenkapital (Bilanzüberschuss + finanzpolitische Reserve) von CHF 44 Mio. aufgebaut werden. Das Nettovermögen pro Einwohner beträgt CHF 2'970. Zusätzlich wurde eine Spezialfinanzierung für Schul- und Verwaltungsbauten im Umfang von CHF 27 Mio. geäufnet. Daraus können Abschreibungen vorfinanziert und zukünftige Erfolgsrechnungen entlastet werden.

Mit einem guten Nettovermögen wurde eine gesunde finanzielle Basis gelegt, um bevorstehende finanzielle Herausforderungen des Gesamthaushalts bewältigen zu können. Die finanzielle Ausgangslage der Gemeinde Muri bei Bern kann per Ende 2023 als sehr gesund bezeichnet werden.

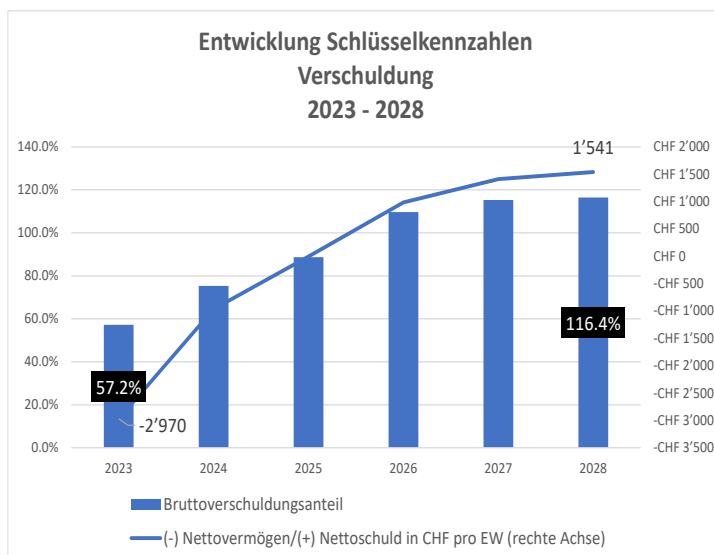
Aus einem Vergleich mit allen Berner Gemeinden wird ersichtlich, dass sich die Werte der Gemeinde Muri bei Bern in der Periode 2016 – 2023 bei fünf von acht Schlüsselkennzahlen besser entwickelt hat als

der Medianwert der Vergleichsgruppe. Die Entwicklung des Zinsbelastungs- und Kapitaldienstanteils erfolgte vergleichbar mit den Berner Gemeinden.

Lediglich für den Investitionsanteil zeigt sich gegenüber dem Medianwert der Berner Gemeinden ein leicht anderer Trend. Dieser Wert nahm in Muri bei Bern tendenziell zu und liegt Ende 2023 in etwa auf Höhe des Medianwertes, weil die Investitionen in der Gemeinde Muri bei Bern - auch politisch gewollt - erhöht wurden, um den ausgewiesenen Bedarf abzudecken. Gleichzeitig kann die Gemeinde Muri bei Bern eine starke Selbstfinanzierung ausweisen, welche die getätigten Nettoinvestitionen über die Periode 2016 – 2023 um knapp CHF 24 Mio. übersteigt.

Erwartete finanzielle Entwicklung 2024 – 2028

Der offizielle Finanzplan 2024 – 2028 weist eine markante Verschlechterung der finanziellen Lage der Gemeinde Muri bei Bern aus.



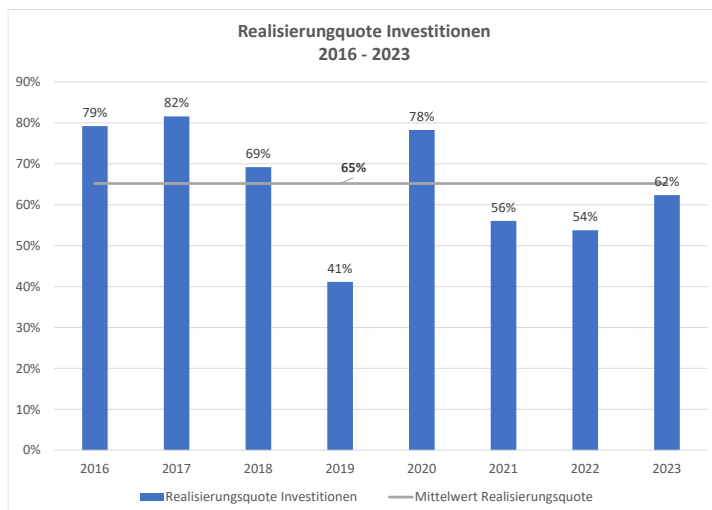
Wegen tieferen operativen Ergebnissen, deutlich höheren Investitionen verbunden mit einer tiefen Selbstfinanzierung, wird ein erheblicher Anstieg der Bruttoverschuldung auf CHF 90 Mio. erwartet. Anstelle eines Nettovermögens pro Einwohner von CHF 2'970 Ende 2023 wird eine Nettoschuld pro Einwohner/in von CHF 1'540 ausgewiesen. Der Bruttoverschuldungsanteil soll von 57 % auf 116 % ansteigen.

Die in den Jahren 2024/25 prognostizierten Verluste hingegen können vom Eigenkapital problemlos absorbiert werden. Dieses bleibt über die gesamte Planungsperiode intakt.

Grundsätzlich planen und budgetieren alle Berner Gemeinden ihre Finanzen vorsichtig. Die Planung der Entwicklung der Steuererträge vor allem von juristischen Personen aber auch von vermögenden natürlichen Personen ist anspruchsvoll. Die Kostenseite hat die Verwaltung in der Regel gut im Griff. Bei den Investitionsausgaben werden erfahrungsgemäss zu hohe Werte eingesetzt. Aufgrund unserer Analysen können wir festhalten, dass diese Aussagen auch auf die Gemeinde Muri bei Bern zutreffen.



In der Periode 2016 – 2023 betrug der Medianwert der jährlichen Abweichungen zwischen Rechnung und Budget für den Fiskalertrag rund CHF 5 Mio. Der operative Aufwand hingegen wich nur geringfügig von den budgetierten Werten ab. Dies führt dazu, dass der Medianwert des operativen Ergebnisses knapp CHF 6 Mio. höher ausfiel als prognostiziert.



Im Finanzplan wird für die Investitionen jeweils mit einer Realisierung von 85 % gerechnet. Die effektive Realisierungsquote bei den Investitionen betrug 2016 – 2023 nur 65 %, wodurch die Investitionsausgaben um rund CHF 3 Mio. pro Jahr zu hoch budgetiert waren. Zusammen mit dem besseren Ertrag überstieg das Finanzierungsergebnis (Selbstfinanzierung abzüglich Nettoinvestitionen) den Budgetwert um CHF 10.5 Mio. Dadurch entwickelte sich auch die Verschuldung vorteilhafter als erwartet.

Unter Berücksichtigung der bisherigen Realisierungsquoten gelangen wir zu folgender Einschätzung:

- Das operative Ergebnis könnte in den Jahren 2024 – 2028 um CHF 4 – 5 Mio. pro Jahr besser ausfallen als geplant (insgesamt um CHF 30 Mio. besser als geplant, vorbehaltlich anderer ungeplanter Effekte)
- Bei einem Realisierungsfaktor von 70 % und einer Verschiebung der jeweils nicht realisierten Investitionen um zwei Jahre, dürften die Investitionsausgaben um insgesamt CHF 1.3 Mio. tiefer ausfallen als im Finanzplan angenommen
- Als Folge dieser Faktoren kann erwartet werden, dass die Bruttoschulden gegenüber Ende 2023 - 2028 lediglich um rund CHF 20 Mio. auf CHF 70 Mio. (anstelle von + CHF 41 Mio. auf CHF 90 Mio.) ansteigen dürften.

Wir empfehlen der Gemeinde Muri bei Bern bei der Beurteilung der Verschuldungsentwicklung vor allem die Bruttoverschuldung im Auge zu behalten. Deren Höhe ist auch der Treiber für höhere Zinsbelastungen in der Erfolgsrechnung. Nur wenn ein Verkauf von Finanzvermögen zur Senkung der Verschuldung tatsächlich auch politisch in Frage kommt, können die Kennzahlen zur Nettoverschuldung ergänzend herangezogen werden.

Der **finanzielle Handlungsspielraum** für die Gemeinde kann wie folgt beschrieben werden:

- Damit der **Bruttoverschuldungsanteil** bis im Jahr 2026 nicht über 100 % ansteigt, dürften die Bruttoschulden gegenüber Ende 2023 **um CHF 32 Mio. zunehmen**, wenn die Höhe des laufenden Ertrags aus dem modellierten Finanzplan 2024 – 2028 übernommen wird.
- Einen **Nettoverschuldungsquotient** von 100 % würde bis Ende 2027 erreicht, wenn die Schulden gegenüber Ende 2023 **um CHF 79 Mio. zunehmen** würden und die Höhe des Finanzvermögens aus dem Finanzplan 2024 – 2028 übernommen wird.
- Die **Nettoschulden pro Einwohner** würden bis 2027 auf CHF 1'750 ansteigen, wenn die Schulden gegenüber Ende 2023 **um CHF 61 Mio. zunehmen** würden und die Höhe des Finanzvermögens sowie die mittlere Bevölkerungszahl aus dem Finanzplan 2024 – 2028 übernommen werden.
- Aufgrund dieser Berechnungen empfehlen wir, für die Planperiode 2024 – 2028 anstelle einer fixen Schuldenhöhe von CHF 50 Mio. für den Gesamthaushalt eine **Verschuldungsbandbreite von CHF 70 - 90 Mio.** festzulegen.

Ansteigende Schulden können den zukünftigen Handlungsspielraum einer Gemeinde bei der Gestaltung der Steuerbelastung, bei der Finanzierung der Investitionen und der zu erbringenden Dienstleistungen für Bürgerinnen und Bürger einschränken, sofern sie stärker zunehmen als die Finanzkraft einer Gemeinde.

Tochtergesellschaft Alenia

Alenia verfügt über eine transparente, nachvollziehbare Finanzberichterstattung (Swiss GAAP FER) und eine übersichtliche Finanz- und Investitionsplanung. Durch negative Einflüsse der Pandemie ist Alenia aktuell etwas knapp mit Organisationskapital (17 %) ausgestattet. Bei Erreichen der angenommenen, aus unserer Sicht machbaren Belegung, dürfte sich die Finanzlage in den kommenden Jahren kontinuierlich verbessern. Die geplanten Investitionen können selbst oder mittels Kreditaufnahme getragen werden. Gegen Ende der Planungsperiode (2032) dürfte sich das Organisationskapital auf dem angestrebten Niveau (ca. 30 %) befinden.

Wir empfehlen

- die Entwicklung der Belegung und der Pflegestufen zu verfolgen und mit den Angaben in der Finanzplanung abzustimmen;
- bei grossen Investitionsprojekten eine regelmässige Berichterstattung über den Projektverlauf sicherzustellen,
- auch für das AZ Alenia eine Eigentümerstrategie zu erlassen und regelmässige Controllinggespräche durchzuführen.

Tochtergesellschaft Gemeindebetriebe Muri bei Bern

Angesichts der steigenden Geschäftskomplexität und der hohen geplanten Investitionen erscheint eine finanzielle Berichterstattung nach OR 957ff auch hinsichtlich der gestiegenen Erwartungen der Öffentlichkeit an die «Public Corporate Governance» zu wenig transparent und aussagekräftig. Zudem werden diverse Punkte der Eigentümerstrategie entweder nicht erfüllt (Finanzplanung, Lagebericht) oder nur zuhanden des Verwaltungsrats der gbm offengelegt (interner Abschluss, Anlagespiegel, Geldflussrechnung, Risikobeurteilung). Ohne eine transparente mehrjährige Finanzplanung kann die erwartete finanzielle Entwicklung nicht fundiert abgeschätzt werden.

Aus den internen Abschlüssen wird ersichtlich, dass die gbm Ende 2023 über hohe stille Reserven verfügen. Allerdings hat sich der Anteil des Eigenkapitals an der Bilanzsumme von 71 % auf 58 % verringert. Die Höhe des Eigenkapitals ist Ende 2023 noch angemessen, muss aber angesichts der hohen geplanten Investitionen in die Fernwärme im Auge behalten werden, insbesondere auch weil sich das Verhältnis

der Finanzierung des Anlagevermögens mit Eigenkapital und langfristigem Fremdkapital seit 2019 deutlich verschlechtert hat und die relevante Kennzahl (Anlagedeckungsgrad II) Ende 2023 mit 101 % nur noch knapp über dem Mindestrichtwert von 100 % liegt.

Wir sind der Ansicht, dass die Gemeinde Muri bei Bern ihre strategischen Optionen als Mutter und Eignerin der gbm betreffend das Projekt Fernwärme Muri-Gümligen noch nicht hinreichend ausgeleuchtet hat. Da es sich um ein Investitionsprogramm mit grossen und langfristigen Auswirkungen handelt und insbesondere auch der Zeitfaktor von hoher Bedeutung ist, empfehlen wir der Gemeinde, die Frage des «Geschäftsmodells Wärmeversorgung» aus ihrer Optik, nach Prüfung aller Varianten, mit aller Sorgfalt zu prüfen und zu würdigen.

Für den Finanzierungsentscheid ist es nötig, die Vermögens- und Finanzlage der gbm transparent darzustellen und einen aussagekräftigen Finanzplan für die nächsten fünf Jahre für die bestehenden Geschäftstätigkeiten zu erstellen, um beurteilen zu können, wie sich die heutige Vermögens- und Finanzlage zukünftig verändern dürfte. Anhand dieser Informationen kann danach beurteilt werden, wie sich die geplanten Investitionen in den kommenden Jahren auf die Vermögens- und Finanzlage der gbm auswirken werden und welche zusätzliche Finanzierung durch wen nötig sein wird.

Wir empfehlen:

- die Umstellung der Rechnungslegung der gbm auf Swiss GAAP FER zu prüfen,
- die in der Eigentümerstrategie enthaltenen Pflichten zur Erstellung und Offenlegung einer 5-Jahres Finanzplanung, einer Geldflussrechnung, eines detaillierten Anlagespiegels, eines Lageberichts und einer Risikoberichterstattung einzufordern,
- die Überprüfung der reglementarischen Grundlagen betreffend Mitfinanzierung des Projektes Fernwärme der gbm. Soll die Gemeinde mit Steuermitteln zur Finanzierung beitragen, müsste unseres Erachtens dafür im Reglement eine entsprechende rechtliche Grundlage geschaffen werden,
- dem Gemeinderat, regelmässig standardisierte Eigentümergespräche (Controllinggespräche) durchzuführen, wie dies den Standards einer guten «Public Corporate Governance» entspricht. So könnte z.B. im 1. Semester jeweils der Jahresabschluss und im 2. Semester die Finanz- und Investitionsplanung mit dem Gesamtgemeinderat besprochen werden,
- zur Verringerung der finanziellen Risiken im Zusammenhang mit dem Projekt Fernwärme die objektive Prüfung einer Teil-Contracting- oder Voll-Contracting-Lösung, auch wenn bei dieser Art der Realisierung bezüglich Mitbestimmung und Autonomie gewisse Abstriche gemacht werden müssen,
- die Prüfung der Realisierungszeitachse. Die Höhe der möglichen Realisierungsquote wird bei der Investitionsplanung oft überschätzt. Zudem würde eine bewusste Streckung der Zeitachse auch die finanzielle Beanspruchung glätten und so zu einer Senkung der finanziellen Risiken beitragen,
- dass sich der Gemeinderat für das Fernwärmeprojekt durch eine unabhängige Fachperson, welche z.B. im Projektsteuerungsgremium Einsitz nimmt, begleiten lässt (mit entsprechenden Berichterstattungspflichten auch zur Entwicklung der identifizierten Risiken),
- die Grundlagen für ein Abstimmungsgeschäft zuhanden der Stimmberechtigten (Kredit, Bürgschaft, Eigenkapitalerhöhung) vorausschauend vorzubereiten, um einen Zeitverlust zu minimieren. Trotz dieser Massnahmen muss das Projekt Fernwärme nicht sistiert werden und kann inhaltlich vorangetrieben werden.

Da die Bruttoschulden des Gesamthaushalts der Gemeinde Muri bei Bern um rund CHF 20 Mio. weniger ansteigen dürften als in der Finanzplanung angenommen, verfügt die Gemeinde in den Jahren 2024 – 2028 gemäss unseren Einschätzungen noch über ein verfügbares Verschuldungspotential für die finanzielle Unterstützung des Projektes Fernwärme Muri-Gümligen:

- Auf Basis der Bruttoschulden, welche bis 2027 ansteigen dürften, resultiert ein zusätzliches Verschuldungspotential von CHF 10 Mio. Franken, ohne dass die Obergrenze von 100 % für den

Bruttoverschuldungsanteil verletzt werden dürfte. Da die Bruttoschulden ab 2028 wieder abnehmen sollten, schlagen wir eine Bandbreite für die Unterstützung von CHF 10 - 20 Mio. vor.

- Auf Basis der Nettoschulden, welche bis 2027 ansteigen dürften, resultiert ein zusätzliches Verschuldungspotenzial von CHF 20 Mio. Franken, ohne dass die Obergrenze von CHF 1'750 für die Nettoschulden pro Einwohner verletzt werden dürfte. Da die Nettoschulden ab 2028 wieder abnehmen sollten, erscheint eine Bandbreite für die Unterstützung von CHF 20 - 30 Mio. als angemessen.

Bevor die Gemeinde jedoch eine Verpflichtung zu Gunsten der gbm eingeht (Bürgschaft, Darlehen, Eigenkapitalerhöhung oder eine Kombination davon), muss ein in allen wichtigen Punkten transparenter, solider Business Case Fernwärme Muri-Gümligen vorliegen.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	3
1 Einleitung	14
1.1 Auftragsumschreibung und Zielsetzung	14
1.2 Methodik und Vorgehen	14
2 Gesamthaushalt ohne selbständige Anstalten	16
2.1 Auswahl der finanziellen Schlüsselparameter.....	16
2.2 Erfolgsrechnung	16
2.2.1 Operatives Ergebnis.....	16
2.2.2 Selbstfinanzierung/Finanzierungsergebnis	17
2.2.3 Entwicklung Schlüsselkennzahlen Finanzierung/Investitionen	17
2.2.4 Entwicklung Zinsbelastung/Kapitaldienst	18
2.3 Bilanz	19
2.3.1 Entwicklung der Verschuldung	19
2.3.2 Entwicklung des Eigenkapitals	20
2.4 Vergleich der finanziellen Entwicklung von Muri bei Bern mit den Berner Gemeinden 2016 - 2023.....	21
2.5 Beurteilung der Entwicklung der Schlüsselkennzahlen und der finanziellen Ausgangslage der Gemeinde Muri bei Bern	22
2.6 Analyse der wesentlichsten Abweichungen Budget/Rechnung 2016 – 2023	22
2.6.1 Operativer Aufwand und Fiskalertrag.....	23
2.6.2 Operatives Ergebnis	23
2.6.3 Investitionsrechnung	24
2.6.4 Verschuldungsentwicklung.....	25
2.7 Analyse und Beurteilung der Entwicklungen gemäss Finanzplan 2023 – 2028	26
2.7.1 Operatives Ergebnis	26
2.7.2 Selbstfinanzierung/Finanzierungsergebnis	27
2.7.3 Entwicklung Schlüsselkennzahlen Finanzierung/Investitionen	27
2.7.4 Investitionsplanung.....	28
2.7.5 Entwicklung Zinsbelastung/Kapitaldienst	29
2.7.6 Entwicklung der Verschuldung	30
2.7.7 Entwicklung des Eigenkapitals	31
2.8 Beurteilung der Ergebnisse der Finanzplanung 2023 - 2028.....	31
2.8.1 Operatives Ergebnis	32
2.8.2 Investitionsrechnung	32
2.8.3 Selbstfinanzierung.....	33
2.8.4 Verschuldungsentwicklung.....	33
2.8.5 Modellierung der wichtigsten Kennzahlen zur Verschuldung	34
3 Finanzielle Risiken Tochterunternehmen	35
3.1 AZ Alenia	35
3.1.1 Analyse finanzielle Ausgangslage.....	35
3.1.2 Analyse und Beurteilung der Entwicklungen gemäss Finanzplan 2022 - 2032	36
a. Planungsgrundlagen	36
b. Investitionsausgaben und Finanzierung 2024 - 2032	37
c. Entwicklung Eigenkapital 2022 - 2032	38
3.1.3 Fazit zum AZ Alenia	38
3.2 Gemeindebetriebe Muri (gbm)	38

3.2.1	Analyse finanzielle Ausgangslage	39
3.2.2	Fazit zur finanziellen Ausgangslage der gbm	41
3.2.3	Beurteilung Finanzierungsvarianten Fernwärmeausbau	41
	a. <i>Nicht hinreichende Risikobeurteilung</i>	41
	b. <i>Finanzierungsvarianten</i>	41
	c. <i>Was machen andere Gemeinden</i>	43
	d. <i>Würdigung</i>	44
4	Konsolidierte Finanzsicht der Gemeinde Muri bei Bern	46
5	Reglementierung von Tochtergesellschaften bezüglich Kompetenzzuteilung von Investitionsentscheiden	47
5.1	Aktuelle Lage Gemeindebetriebe	47
5.2	Grundsätzliche Betrachtungen	48
5.3	Würdigungen gbm	49
5.4	Hinweise zum AZ Alenia	50
6	Anhang.....	51
6.1	Beantwortung der gestellten Fragen zum Gesamthaushalt	51
6.2	Beantwortung der gestellten Fragen zu den Tochtergesellschaften	53
	Reglement und Eigentümerstrategie gbm	53
6.3	Erläuterungen zu den ausgewählten Schlüsselkennzahlen.....	57
6.4	Postulat FDP: Bewertung der vom Gemeinderat genannten Verbesserungsmassnahmen	59
6.5	Umfrage bei Gemeinden zu Fernwärmeprojekten	61
6.6	Stellungnahme Alenia	62
6.7	Stellungnahme gbm	62

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklung Schlüsselkennzahlen Finanzierung/Investitionen 2016 – 2023	17
Abbildung 2: Entwicklung Schlüsselkennzahlen Zinsbelastung/Kapitaldienst 2016 – 2023	18
Abbildung 3: Entwicklung Schlüsselkennzahlen Verschuldung 2016 – 2023	19
Abbildung 4: Entwicklung Eigenkapital 2016 – 2023	20
Abbildung 5: Abweichung operativer Aufwand und Fiskalertrag Budget/Rechnung 2016 - 2023	23
Abbildung 6: Abweichung operatives Ergebnis Budget/Rechnung 2016 – 2023	23
Abbildung 7: Realisierungsquote Investitionen Budget/Rechnung 2016 – 2023	24
Abbildung 8: Abweichung Finanzierungsergebnis Budget/Rechnung 2016 – 2023	25
Abbildung 9: Entwicklung Schlüsselkennzahlen Finanzierung/Investitionen 2023 – 2028	27
Abbildung 10: Vergleich Investitionsausgaben 2016 – 2023 mit geplanten Investitionsausgaben 2024 - 2028	28
Abbildung 11: Entwicklung Schlüsselkennzahlen Zinsbelastung/Kapitaldienst 2023 – 2028	29
Abbildung 12: Entwicklung Schlüsselkennzahlen Verschuldung 2023 – 2028	30
Abbildung 13: Entwicklung Eigenkapital 2023 – 2028	31
Abbildung 14: Entwicklung Eigenkapital 2023 – 2028	34
Abbildung 15: Alenia: Investitionen und deren Finanzierung 2020 - 2023	36
Abbildung 16: Alenia: Investitionen und deren Finanzierung 2024 - 2032	37
Abbildung 17: Alenia: Entwicklung Organisationskapital/Erweitertes Eigenkapital 2022 - 2032	38

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Entwicklung operatives Ergebnis	16
Tabelle 2:	Entwicklung Selbstfinanzierung/Finanzierungsergebnis.....	17
Tabelle 3:	Vergleich Entwicklung Kennzahlen Berner Gemeinden mit Muri bei Bern 2016 - 2023 .	21
Tabelle 4:	Abweichungen Verschuldungsentwicklung Finanzplan/Rechnung	26
Tabelle 5:	Entwicklung operatives Ergebnis Finanzplan 2023 – 2028	26
Tabelle 6:	Entwicklung Selbstfinanzierung/Finanzierungsergebnis Finanzplan 2023 – 2028.....	27
Tabelle 7:	Geplante und modellierte Investitionsausgaben 2024 – 2028.....	33
Tabelle 8:	Geplante und modellierte Selbstfinanzierung 2024 – 2028.....	33
Tabelle 9:	Modellierte Verschuldungsentwicklung 2023 – 2028.....	33
Tabelle 10:	Alenia: Planungsgrundlagen Finanzplan 2022 - 2032	37
Tabelle 11:	gbm: stille Reserven 31. Dezember 2023.....	40
Tabelle 12:	gbm: Vergleich Schlüsselkennzahlen Finanzierung 2023/2019	40
Tabelle 13:	Finanzierungsvarianten Fernwärme	43

Abkürzungsverzeichnis

AGR	Amt für Gemeinden und Raumordnung des Kantons Bern
bpc	bolz+partner consulting ag
gbm	Gemeindebetriebe Muri
KKF	Konferenz der kantonalen Finanzdirektorinnen und Finanzdirektoren

1 Einleitung

1.1 Auftragsumschreibung und Zielsetzung

Der Allgemeine Haushalt der Gemeinde Muri bei Bern befindet sich dank hoher Reserven und einem soliden Finanzvermögen grundsätzlich in einem guten finanziellen Zustand. Die Gemeinde steht jedoch in finanzieller Hinsicht in den kommenden Jahren vor grossen Herausforderungen. Während sich die Jahresergebnisse (Erfolgsrechnung) solid entwickeln, sieht es gemäss Investitionsplanung 2023 – 2028 wegen hoher Ausgaben und einem zu geringen Selbstfinanzierungsgrad auf der Finanzierungsseite anders aus. Die langfristigen Verbindlichkeiten sollen gemäss Finanzplan innerhalb der nächsten 5 Jahre auf CHF 83 Mio. ansteigen und sich so nahezu verdoppeln.

Die Finanzkommission hat bereits im Jahr 2020 Überlegungen zu einer vertretbaren Höhe der Verschuldung gemacht und kommt dabei zum Schluss, dass ein Anstieg der Schulden um CHF 20 Mio. bis CHF 30 Mio. verkraftet werden kann und dass dabei die relevanten Kennzahlen immer noch gute Werte ausweisen würden. Der Gemeinderat vertritt die Haltung, dass die Verschuldung zwar vorübergehend ansteigen kann, sich aber mittelfristig wieder auf dem bisherigen Niveau einpendeln sollte. Verschiedene Voten aus dem Parlament fordern dies ebenfalls.

Weiter verfügt die Gemeinde mit den Gemeindebetrieben Muri (gbm) und dem Alterszentrum Alenia über Tochterunternehmen (selbständige Anstalten), welche zu 100 % im Eigentum der Gemeinde sind. Beide Anstalten verfügen über eine hohe unternehmerische Autonomie mit entsprechend grossen finanziellen Kompetenzen. Namentlich die GBM beabsichtigt in den nächsten rund 10 Jahren bis zu CHF 100 Mio. in den Ausbau des Fernwärmenetzes und die Erstellung von Werken zur Wärmeerzeugung zu investieren. Die Investitionen der GBM sollen gemäss Anstaltsreglement sowie Eigentümerstrategie mehrheitlich aus gebildeten Reserven und mittels Aufnahme von Fremdkapital durch das Tochterunternehmen selbst finanziert werden. Es stehen jedoch verschiedene Finanzierungsmodelle mit einer geringen bis zu einer hohen Beteiligung der Gemeinde zur Diskussion. Der Gemeinderat wurde über die verschiedenen Modelle in Kenntnis gesetzt, hat jedoch noch keine Entscheidung getroffen.

Bis anhin wurde der konsolidierten Betrachtungsweise (Gesamthaushalt inkl. Tochtergesellschaften) aufgrund der sehr guten finanziellen Lage wenig Beachtung geschenkt. Angesichts der erwarteten hohen Investitionsausgaben und der damit verbundenen Finanzierungsherausforderungen soll mit dem vorliegenden Auftrag für die wichtigsten finanziellen Kenngrössen ebenfalls eine Gesamtsicht erarbeitet werden. Nicht Bestandteil dieses Auftrages ist eine Darstellung und Beurteilung der Business-Cases der beiden Tochtergesellschaften, sowie die Bewertung der Auswirkungen einer allfälligen strategisch bedingten Veränderung in den Geschäftsfeldern der beiden Tochtergesellschaften.

1.2 Methodik und Vorgehen

Anhand der offiziellen Jahresrechnungen, Finanz- und Investitionspläne und Budgets der Jahre 2016 – 2023 des Gesamthaushalts wurde in einem ersten Schritt eine Analyse der Vergangenheit erstellt, um die finanzpolitische Ausgangslage für die kommenden Jahre fundiert darstellen und herleiten zu können.

Für die Beschreibung der Ausgangslage haben wir die Entwicklung ausgewählter Parameter wie das operative Ergebnis, die Selbstfinanzierung, die Investitionen, die Verschuldung und das Eigenkapital verfolgt und beurteilt, wie sich deren Entwicklung auf die Erfolgsrechnungen, Bilanzen und Schlüsselkennzahlen ausgewirkt haben. Wo vorhanden vergleichen wir die Werte der Gemeinde Muri bei Bern mit den Richtwerten der KKF und des AGR. Anhand unserer Erkenntnisse geben wir eine Beurteilung der finanzpolitischen Ausgangslage der Gemeinde ab.

In einem zweiten Schritt prüften wir die Genauigkeit der Finanz- und Investitionsplanungen und der Budgets für die Jahre 2016 – 2023. Dabei haben wir auf die Abweichungen der Schlüsselkenngrössen operatives Ergebnis, Investitionsausgaben, Finanzierungsergebnis und Verschuldungsentwicklung fokussiert.

Aufgrund der Erkenntnisse aus den ersten beiden Schritten hinterfragen wir die Finanz- und Investitionsplanung 2023 – 2028 kritisch und zeigen auf, welche Handlungsspielräume sich eröffnen bzw. welchen Handlungsbedarf wir erkennen.

Für das Alterszentrum Alenia Muri-Gümligen haben wir anhand der offiziellen Jahresrechnungen und Budgets der Jahre 2020 – 2024 die finanzielle Ausgangslage für die 100%ige Tochtergesellschaft der Gemeinde Muri bei Bern analysiert und beschrieben. Weiter haben wir den Finanz- und Investitionsplans 2022 – 2032 kritisch hinterfragt und basierend auf der finanziellen Ausgangslage die zu erwartende Entwicklung für die kommenden Jahre dargestellt.

Mangels aussagekräftiger Unterlagen haben wir auf die Analyse der Jahresrechnungen und der Finanz- und Investitionsplanung für die Gemeindebetriebe Muri Gümligen (gbm) verzichtet. Die Rechnungslegung erfolgt nach kaufmännischen Grundsätzen (OR 957ff) und erlaubt, im Rahmen des bestehenden Auftrags, keine aussagekräftige Analyse zur finanziellen Ausgangslage der gbm. Weiter besteht lediglich ein 5-jähriger Investitionsplan jedoch keine entsprechende Finanzplanung für die Erfolgsrechnung, obwohl die Eigentümerstrategie – nebst anderem - eine solche explizit verlangt. Dadurch fehlen uns wichtige Informationen, um beurteilen zu können, wie sich die finanzielle Situation der gbm voraussichtlich entwickeln dürfte. Nach Rücksprache mit dem Auftraggeber haben wir für die gbm lediglich die in der Präsentation Fernwärme Muri Gümligen Geschäfts- und Finanzierungsmodell vom 23. August 2023 enthaltenen Angaben und Informationen hinterfragt und dazu unsere Gedanken und Empfehlungen im Bericht festgehalten.

Wir haben im Weiteren auf der Basis der zur Verfügung stehenden Unterlagen die Steuerung der beiden Tochterunternehmen gbm und AZ Alenia untersucht und daraus gewisse Handlungsempfehlungen an den Gemeinderat von Muri bei Bern abgeleitet.

2 Gesamthaushalt ohne selbständige Anstalten

2.1 Auswahl der finanziellen Schlüsselparameter

Für die Beurteilung der finanziellen Lage eines öffentlichen Gemeinwesens hat die Konferenz der kantonalen Finanzdirektorinnen und Finanzdirektoren (KKF) eine Reihe von Finanzkennzahlen definiert¹. Auch das Amt für Gemeinden und Raumordnung des Kantons Bern (AGR) hat für die Gemeinden im Kanton Bern aus dem Set der Kennzahlen der KKF eine Auswahl getroffen und für gewisse dieser Kennzahlen eigene Richtwerte definiert².

Für den vorliegenden Bericht wurde aus den offiziellen Kennzahlen eine Auswahl getroffen, welche für die Beurteilung der Finanzlage sowie die erwartete Entwicklung der finanziellen Kenngrößen im Rahmen des vorliegenden Auftrags relevant sind. Folgende Kennzahlen wurden ausgewählt:

• Operatives Ergebnis	• Selbstfinanzierungsgrad
• Investitionsanteil	• Bilanzüberschuss + finanzpolitische Reserve
• Bruttoverschuldungsanteil	• Nettoschuld/-vermögen in CHF pro Einwohner
• Zinsbelastungsanteil	• Kapitaldienstanteil

Auf den Webseiten des KKF und dem AGR werden Berechnung und Richtwerte dieser Kennzahlen ausführlich beschrieben (Links: siehe Fussnoten 1 + 2). Im Anhang 6.3 werden diese Kennzahlen kurz erläutert und die von der KKF und dem AGR publizierten Richtwerte dargestellt. Auch die Gemeinde Muri bei Bern hat für sich bei gewissen dieser Kennzahlen Richtwerte gesetzt.

2.2 Erfolgsrechnung

2.2.1 Operatives Ergebnis

In TCHF

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Mittelwert	Median
Operatives Ergebnis	81	2'981	10'340	5'201	9'399	8'244	3'446	3'716		
Korrekturen	0	-910	0	-655	-4'180	-5'080	-3'940	-324		
Bereinigtes operatives Ergebnis	81	2'071	10'340	4'546	5'219	3'164	-494	3'392	3'540	3'278

Tabelle 1: Entwicklung operatives Ergebnis

Für die weiteren Analysen bereinigen wir das operative Ergebnis um die Auswirkungen der nicht liquiditätswirksamen Marktwertanpassungen auf den Liegenschaften des Finanzvermögens und realisierten Gewinnen aus Verkäufen von Liegenschaften, um das Finanzergebnis «normalisiert» einbeziehen zu

¹ Siehe Webseite des Schweizerischen Rechnungslegungsgremiums für den öffentlichen Sektor (im Auftrag der KKF): https://www.srs-cspsc.ch/sites/default/files/pages/2023-01-01-anhang-c-finanzkennzahlen_0.pdf

² Siehe Webseite des Amtes für Gemeinden und Raumordnung des Kantons Bern (AGR): <https://www.ebericht.be.ch/kennzahlen/gemeinden>

können. Auch nach Vornahme dieser Korrekturen fällt das operative Ergebnis mit Ausnahme des Jahres 2022 stets positiv aus. Der Medianwert liegt gerundet bei CHF 3.3 Mio.

2.2.2 Selbstfinanzierung/Finanzierungsergebnis

Die solide Entwicklung im operativen Ergebnis spiegelt sich auch in der Entwicklung der Selbstfinanzierung und des Finanzierungsergebnisses wider. Lediglich 2017 und 2022 konnten die getätigten Nettoinvestitionen nicht vollumfänglich durch selbst erarbeitete Mittel finanziert werden. Der Medianwert des Finanzierungsergebnisses liegt bei CHF 2.5 Mio.

In TCHF

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Mittelwert	Median
Selbstfinanzierung	2'446	5'613	13'421	8'692	13'484	6'626	6'855	7'590	8'090	7'223
Nettoinvestitionen	-16	-6'825	-5'746	-3'422	-6'350	-4'129	-7'259	-7'097	-5'105	-6'048
Finanzierungsergebnis	2'430	-1'212	7'675	5'269	7'134	2'496	-404	494	2'985	2'463

Tabelle 2: Entwicklung Selbstfinanzierung/Finanzierungsergebnis

2.2.3 Entwicklung Schlüsselkennzahlen Finanzierung/Investitionen

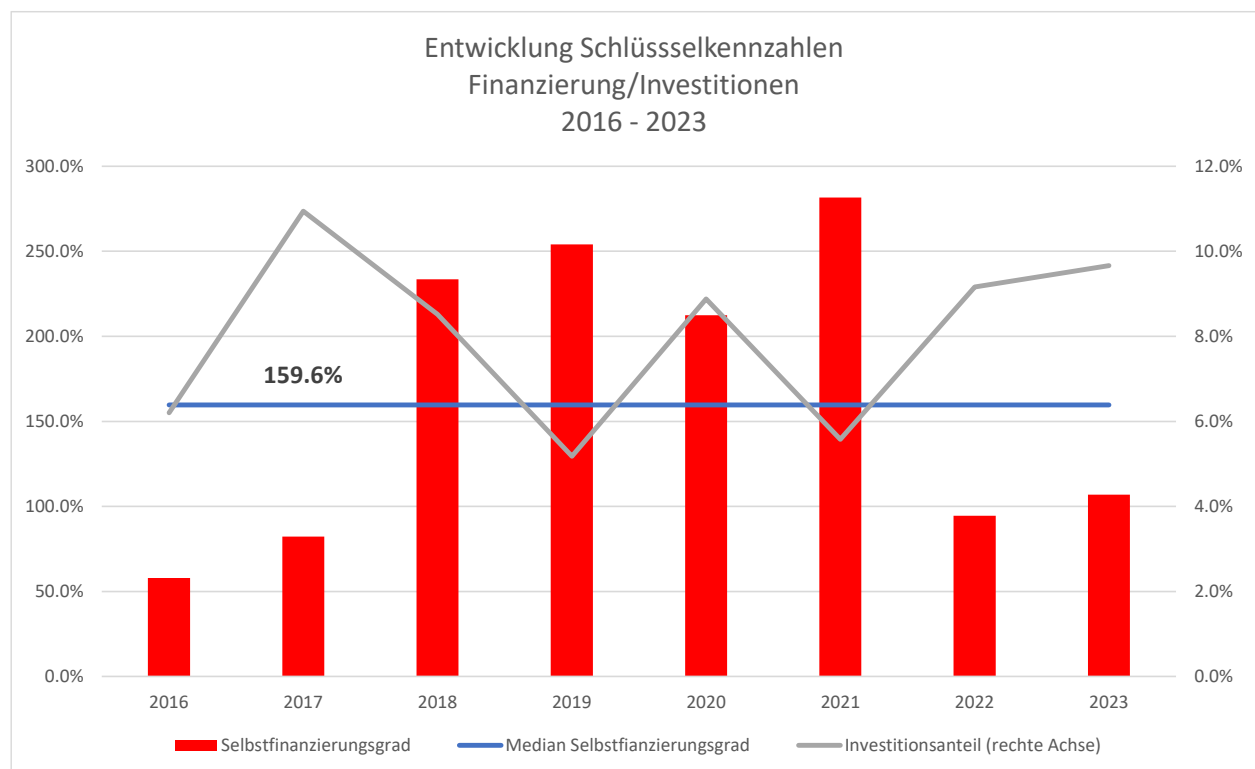


Abbildung 1: Entwicklung Schlüsselkennzahlen Finanzierung/Investitionen 2016 – 2023

Aus obiger Grafik wird ersichtlich, dass der Selbstfinanzierungsgrad in der Analyseperiode grosse Schwankungen aufweist. Dies hatte vor allem zwei Gründe:

1. Die operativen Jahresergebnisse fielen wesentlich besser aus als budgetiert (zwischen CHF 5 und CHF 12 Mio.).

- Die realisierten Investitionen bewegten sich auf relativ tiefem Niveau (Investitionsanteil < 10 %) und lagen zudem auch absolut unter den budgetierten Werten.

Der Medianwert der Selbstfinanzierung lag für die ganze Periode bei knapp 160 %, was einem sehr guten Wert entspricht.

Der Investitionsanteil schwankt zwischen 6 % und 11 %, was einer eher tiefen Investitionstätigkeit entspricht. Dies ist auch der tiefen Realisierungsquote der geplanten Investitionen geschuldet (siehe Ziffer 2.7.3).

2.2.4 Entwicklung Zinsbelastung/Kapitaldienst

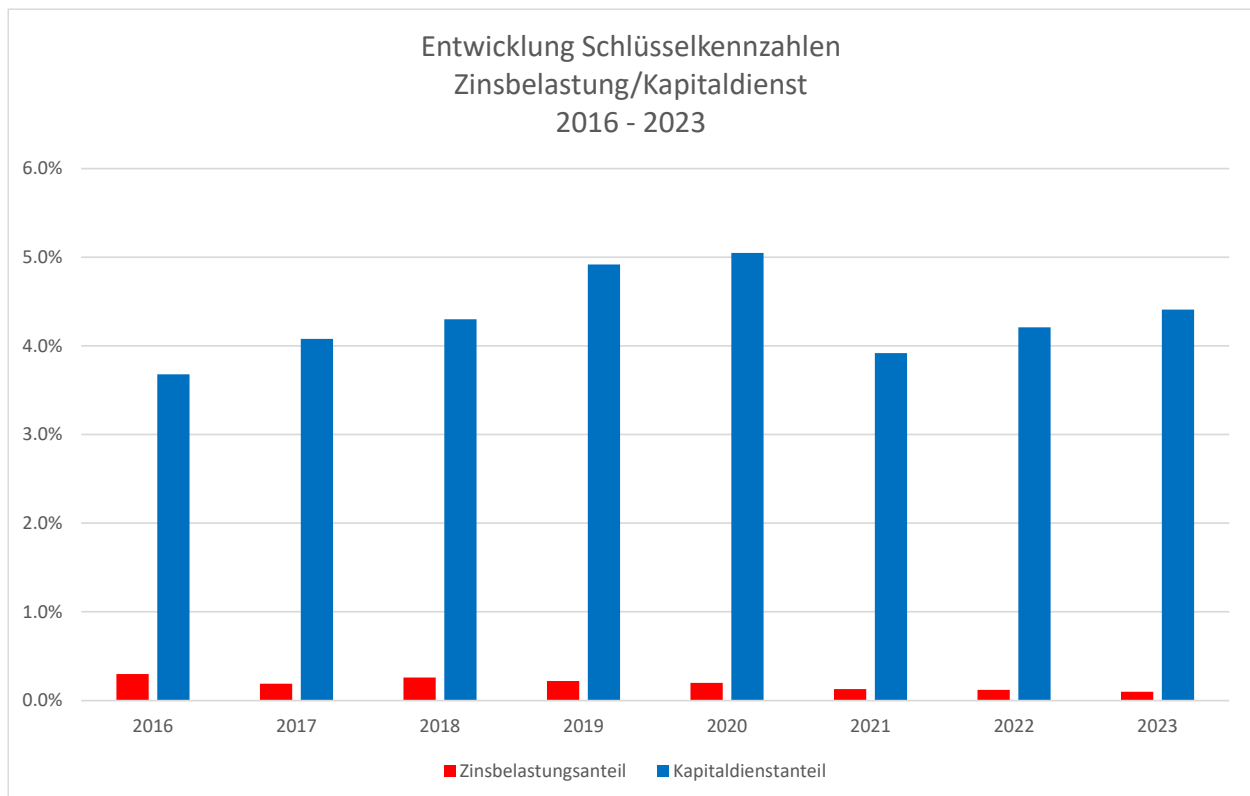


Abbildung 2: Entwicklung Schlüsselkennzahlen Zinsbelastung/Kapitaldienst 2016 – 2023

Der Zinsbelastungsanteil hat sich zwischen 2016 – 2023 auf sehr tiefem Niveau eingependelt. Er liegt zwischen 0.1 – 0.2 %. Werte bis 4 % werden als gut beurteilt. Ein wichtiger Grund dafür liegt einerseits im weltweit historisch tiefen – zum Teil sogar negativen - Zinsniveau in dieser Periode und andererseits in der im Vergleich zur Finanzkraft tiefen Verschuldung.

Der Kapitaldienstanteil (Zinsen + Abschreibungen) bewegt sich zwischen knapp 4 % und 5 %, was gemäss Richtwerten der KKF gerade noch einer geringen Belastung entspricht.

2.3 Bilanz

2.3.1 Entwicklung der Verschuldung

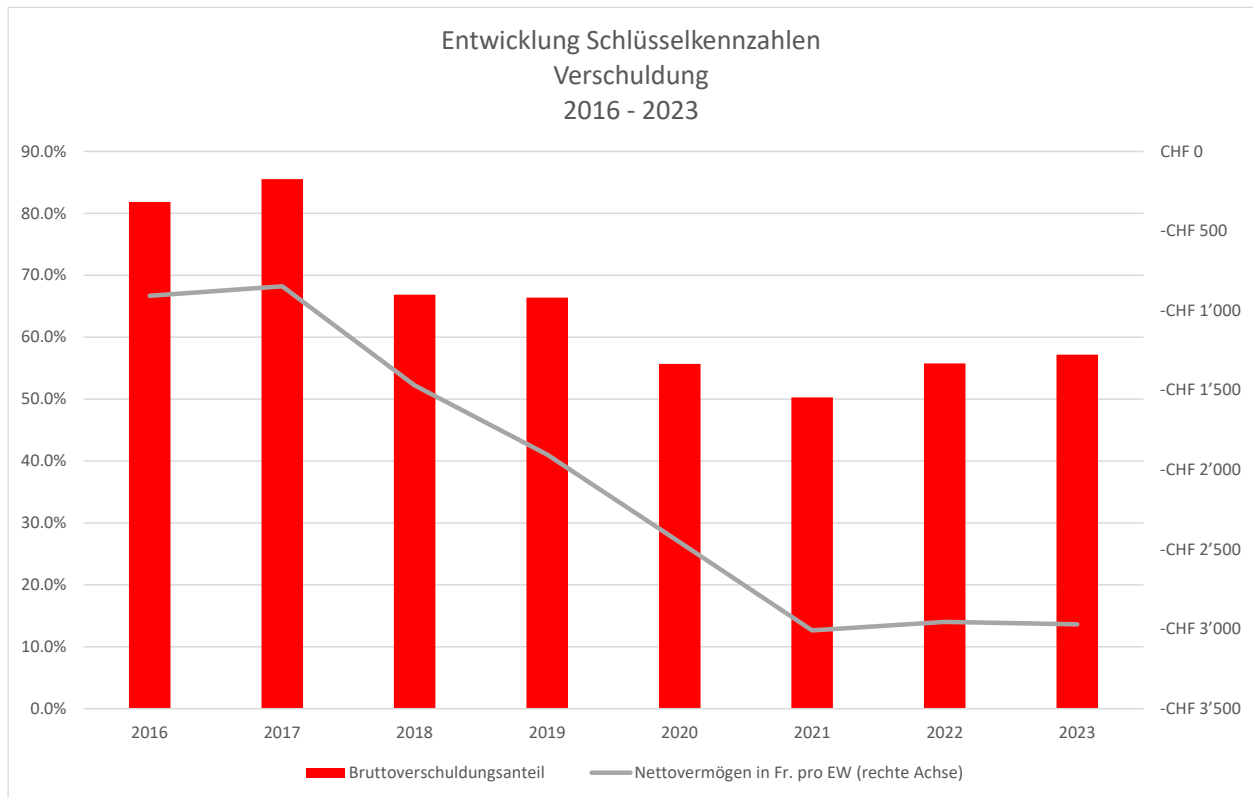


Abbildung 3: Entwicklung Schlüsselkennzahlen Verschuldung 2016 – 2023

Die steigende Finanzkraft der Gemeinde Muri bei Bern führt trotz einer absoluten Erhöhung der verzinslichen Schulden um rund CHF 8 Mio. zwischen 2016 und 2022 zu einer Verbesserung des Bruttoverschuldungsanteils von 82 % auf 56 %. 2023 ist dieser leicht auf 57 % angestiegen, dies vor allem wegen einer Zunahme der verzinslichen Schulden um CHF 1 Mio. auf CHF 44.5 Mio. Gemäss den Richtwerten der KKF sind Werte zwischen 50 – 100 % als gut einzustufen.

Durch ein wertmässig stetig zunehmendes Finanzvermögen konnte auch das Nettovermögen pro Einwohner von CHF 906 auf CHF 2'970 gesteigert werden. Kann ein Nettovermögen ausgewiesen werden, wird dies als sehr gut beurteilt. Gemäss KKF wird eine Nettoschuld bis CHF 1'000 als geringe Schuld eingestuft.

2.3.2 Entwicklung des Eigenkapitals

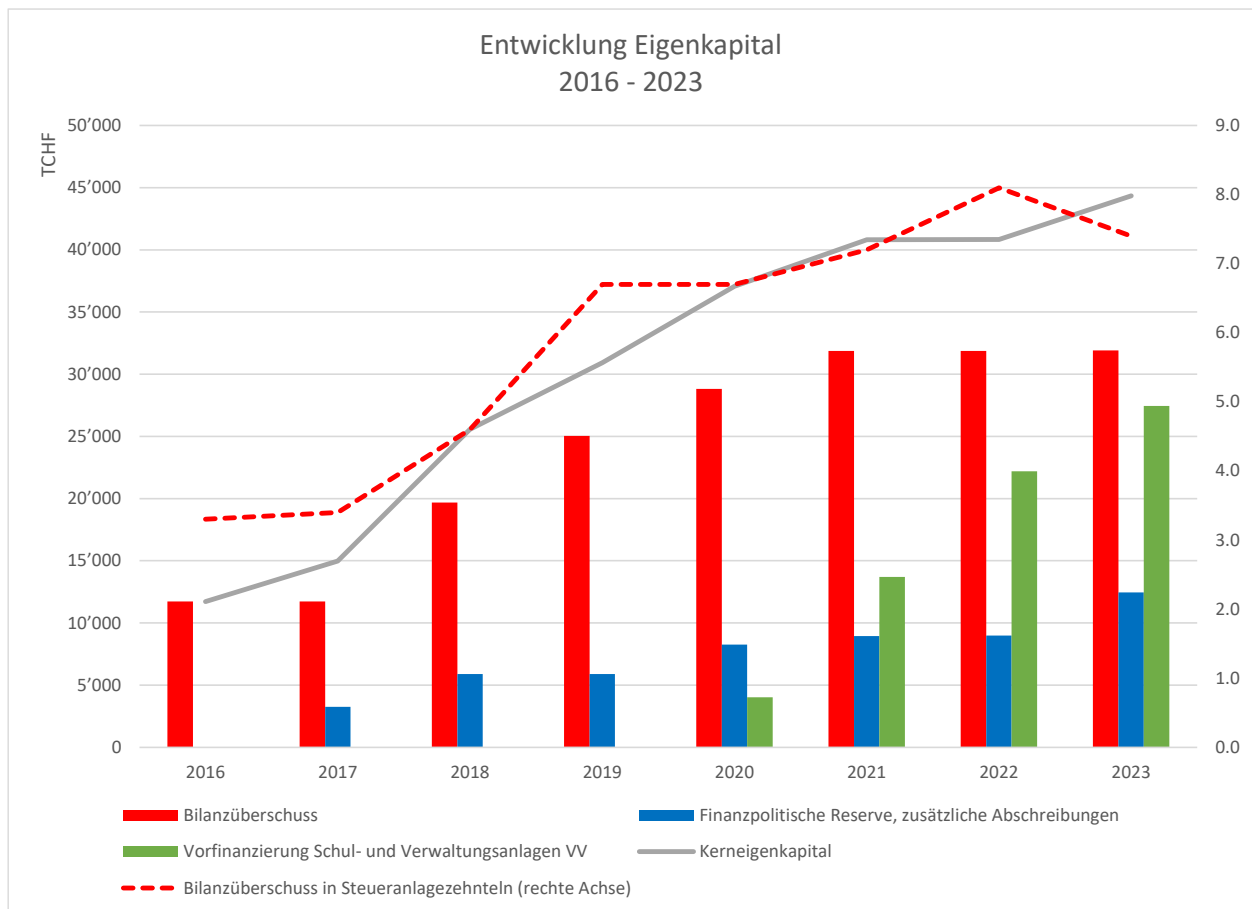


Abbildung 4: Entwicklung Eigenkapital 2016 – 2023

Das für die Beurteilung der finanzpolitischen Lage relevanten Eigenkapital setzt sich auf mehreren Komponenten zusammen, welche zusammen allfällige zukünftige Verluste der Erfolgsrechnung ausgleichen können. Bilanzüberschuss und finanzpolitische Reserven (Kerneigenkapital) können zukünftige Verluste der Erfolgsrechnung direkt ausgleichen. Die in der Vorfinanzierung Schul- und Verwaltungsanlagen Verwaltungsvermögen gebundenen Mittel werden nach Realisierung der entsprechenden Investitionsvorhaben über die jeweilige Nutzungsdauer der Anlagen aufgelöst und entlasten so die Erfolgsrechnung über einen langen Zeitraum.

Seit 2016 hat sich der Bilanzüberschuss beinahe verdreifacht. Dies kann auch an der Entwicklung der Kennzahl Bilanzüberschuss in Steueranlagezehnteln verfolgt werden. Die sehr guten Jahresergebnisse 2017 – 2023 wurden dazu genutzt, das Kerneigenkapital deutlich zu verstärken, indem – wie gesetzlich vorgeschrieben – zusätzliche Abschreibungen in die finanzpolitische Reserve eingelegt werden konnten. In den Jahren 2020 bis 2023 wurden die Überschüsse zudem zur Schaffung einer Vorfinanzierung für die anstehenden Investitionen in Schul- und Verwaltungsanlagen genutzt. Insgesamt steht der Gemeinde Muri bei Bern Ende 2023 somit ein Kerneigenkapital von CHF 44 Mio. sowie eine Vorfinanzierung für Schul- und Verwaltungsanlagen von CHF 27 Mio. zur Verfügung.

2.4 Vergleich der finanziellen Entwicklung von Muri bei Bern mit den Berner Gemeinden 2016 - 2023

Wie hat sich die finanzielle Lage der Gemeinde Muri bei Bern in der Analyseperiode im Vergleich mit den anderen Berner Gemeinden entwickelt? Um dies beurteilen zu können, enthält die nachstehende Tabelle die Entwicklung der Median- und Mittelwerte der Schlüsselkennzahlen aller Berner Gemeinden. Als Referenzwerte haben die die entsprechenden Kennzahlen der Gemeinde Muri bei Bern hinzugefügt.

Durchschnittswerte Schlüsselkennzahlen 2016 - 2022 Berner Gemeinden

Kennzahl	Durchschnitt	Muri															Entwicklung Muri
		2016	2016	2017	2017	2018	2018	2019	2019	2020	2020	2021	2021	2022	2022	2023	
Investitionsanteil (%)	Median	10.0	6.2	10.0	10.9	10.2	8.5	9.9	5.2	9.9	8.9	9.7	9.9	9.2	9.7	-	
	Mittelwert	12.2		12.1		11.2		11.5		12.0		11.6		11.7			
Selbstfinanzierungsgrad (%)	Median	100.0	57.6	107.5	82.2	113.4	233.6	100.0	254.0	106.5	212.3	108.9	110.1	94.4	106.9	+	
	Mittelwert	85.2		84.2		100.7		83.1		88.0		92.1		96.5			
Zinsbelastungsanteil (%)	Median	0.0	0.3	0.0	0.2	-0.1	0.3	-0.1	0.2	-0.1	0.0	0.0	0.0	0.1	0.1	0	
	Mittelwert	0.9		0.7		0.7		0.6		0.5		0.5		0.5			
Bruttoverschuldungsanteil (%)	Median	45.0	81.8	44.6	85.5	45.3	66.9	44.5	66.4	46.4	55.7	44.0	42.0	55.8	57.2	+	
	Mittelwert	100.6		100.3		101.3		102.1		104.3		101.8		105.0			
Nettoschuld/Nettovermögen in Franken je Einwohner/-in	Median	-2'245	-906	-2'366	-847.0	-2'480	-1'469.0	-2'403	-1'903	-2'270	-2'108	-2'159	-2'955	-2'970	+		
	Mittelwert	-1'099		-992		-998		-891		-810		-758		-772			
Kapitaldienstanteil (%)	Median	3.2	3.7	3.5	4.1	3.6	4.3	4.0	4.9	4.3	5.1	4.2	4.6	4.2	4.4	0	
	Mittelwert	4.8		4.8		4.8		5.1		5.6		5.5		5.8			
Bilanzüberschuss/fehlbetrag in Steueranlagezehntel	Median	12	3.3	12.4	3.4	12.6	4.6	12.8	6.7	13.2	14.1	14.1	8.1	7.4	+		
	Mittelwert	7.5		7.7		8.0		8.2		8.4		8.9		8.9			
Steueranlage	Median	1.74	1.20	1.74	1.20	1.74	1.20	1.74	1.20	1.73	1.74	1.74	1.14	1.14	+		
	Mittelwert	1.72		1.72		1.72		1.72		1.71		1.71		1.71			

Quelle:

2021 – Amt für Gemeinden und Raumordnung
Letztes Update: 04.01.2024

+ Entwicklung besser als Median aller Berner Gemeinden

0

Entwicklung etwa gleich wie Median aller Berner Gemeinden

-

Entwicklung schlechter als Median aller Berner Gemeinden

Tabelle 3: Vergleich Entwicklung Kennzahlen Berner Gemeinden mit Muri bei Bern 2016 - 2023

Bei der Beurteilung der Entwicklung stützen wir uns auf die ausgewiesenen Medianwerte, damit wir Extremwerte (vor allem durch die grossen Städte Bern und Biel beeinflusst), welche das Bild verfälschen, besser neutralisieren können.

Der Vergleich zeigt auf, dass sich die Gemeinde Muri bei Bern bei fünf von acht Schlüsselkennzahlen besser entwickelt hat als der Medianwert aller Berner Gemeinden. Die Entwicklung des Zinsbelastungs- und Kapitaldienstanteils erfolgte vergleichbar mit den Berner Gemeinden. Lediglich für den Investitionsanteil zeigt sich gegenüber dem Medianwert der Berner Gemeinden ein anderer Trend. Dieser Wert nahm spürbar zu und liegt Ende 2023 in etwa auf Höhe des Medianwertes, weil die Investitionen in der Gemeinde Muri bei Bern auch politisch gewollt erhöht wurden, um den ausgewiesenen Bedarf abzudecken.

Es gilt anzumerken, dass sich Muri bei Bern als steuerattraktive Berner Gemeinde nicht ausschliesslich mit den Durchschnittswerten des Kantons vergleichen muss. Sie steht im Steuerwettbewerb mit anderen Gemeinden mit tiefer Steueranlage wie z. B. Saanen oder Ittigen. Ein solider Haushalt lässt Spielräume für allfällige weitere Steuersenkungen und damit weitergeführter Attraktivität für die finanzkräftigen Steuerzahlenden.

2.5 Beurteilung der Entwicklung der Schlüsselkennzahlen und der finanziellen Ausgangslage der Gemeinde Muri bei Bern

Aus der Entwicklung der Schlüsselkennzahlen in der Periode 2016 – 2023 kann abgelesen werden, dass sich die finanzielle Situation der Gemeinde Muri bei Bern mehrheitlich, zum Teil sogar deutlich, verbessert hat. Die Finanzkraft ist gestiegen, was einerseits zu einer Verbesserung der Selbstfinanzierung geführt hat und andererseits zu einem weiteren Ausbau des Eigenkapitals (Bilanzüberschuss CHF 32 Mio., zusätzliche Abschreibungen von CHF 12 Mio., Vorfinanzierungen von CHF 27 Mio.) genutzt wurde. Vor allem Letzteres erhöht die Widerstandskraft zum Ausgleich allfälliger zukünftiger Verluste in der Erfolgsrechnung deutlich. Die Eigenkapitalsituation der Gemeinde Muri bei Bern ist ausserordentlich gut.

Der Kanton Bern plant auf den 1. Januar 2026 eine Anpassung der Gemeindeverordnung im Bereich der Rechnungslegung nach HRM 2. Die Aufhebung des bestehenden Bilanz-Kontos «zusätzliche Abschreibungen» erfolgt im Jahr 2026 als einmalige Auflösung zugunsten des Bilanzüberschusses und hat damit Einfluss auf die Rechnungslegung 2026. Zu beachten ist, dass die Höhe des Eigenkapitals dabei unverändert bleibt. Mit der Auflösung der zusätzlichen Abschreibungen verschiebt sich dieser Teil des Eigenkapitals in den Bilanzüberschuss. Könnte diese Auflösung bereits Ende 2023 vorgenommen werden, würde sich der Bilanzüberschuss auf CHF 44.4 Mio. erhöhen, was rund 10 Steueranlagezehnteln entsprechen würde.

Die Bruttoverschuldung betrug Ende 2016 knapp CHF 55 Mio. Den tiefsten Stand erreichte sie Ende 2020 mit rund CHF 45 Mio. Ende 2023 betrug sie knapp CHF 50 Mio. Die kurz- und langfristigen, verzinslichen Schulden bewegten sich zwischen CHF 35 Mio. (2016) und CHF 44.5 Mio. (2023), wobei der letzte Wert auch der höchste der Analyseperiode ist. Dank der deutlich gestiegenen Finanzkraft (vor allem bedingt durch höhere Steuererträge [+ CHF 10 Mio. gegenüber 2016]) hat sich der Anteil der Bruttoschulden am laufenden Ertrag im Betrachtungszeitraum deutlich verringert. Er beträgt Ende 2023 gerade mal 57 %. Bei einer hypothetischen Erhöhung der verzinslichen Schulden um rund CHF 34 Mio., würde der Bruttoverschuldungsanteil bei 100 % zu liegen kommen, was gemäss Richtwerten der KKF immer noch einem guten Wert entsprechen würde.

2.6 Analyse der wesentlichsten Abweichungen Budget/Rechnung 2016 – 2023

Um anhand des Finanzplans 2023 - 2028 beurteilen zu können, wie sich die Finanzlage der Gemeinde Muri bei Bern entwickeln dürfte, drängt sich eine Analyse der Abweichungen zwischen den Planwerten und den Werten der Jahresrechnungen 2016 – 2023 auf. Nachstehend zeigen wir, basierend auf den wesentlichen Schlüsselwerten der Finanzplanungen und Jahresrechnungen, auf, welche Abweichungen in der Vergangenheit resultiert haben. Dabei betrachten wir die Abweichungen im operativen Aufwand, im Fiskalertrag und im operativen Ergebnis der Erfolgsrechnung (dieses wird nicht durch Einlagen und Entnahmen aus dem Eigenkapital verfälscht). Weitere wichtige Grössen sind die Realisierungsquote der Investitionsausgaben, die Abweichungen beim Finanzierungsergebnis und die Entwicklung der langfristigen, verzinslichen Finanzverbindlichkeiten.

2.6.1 Operativer Aufwand und Fiskalertrag

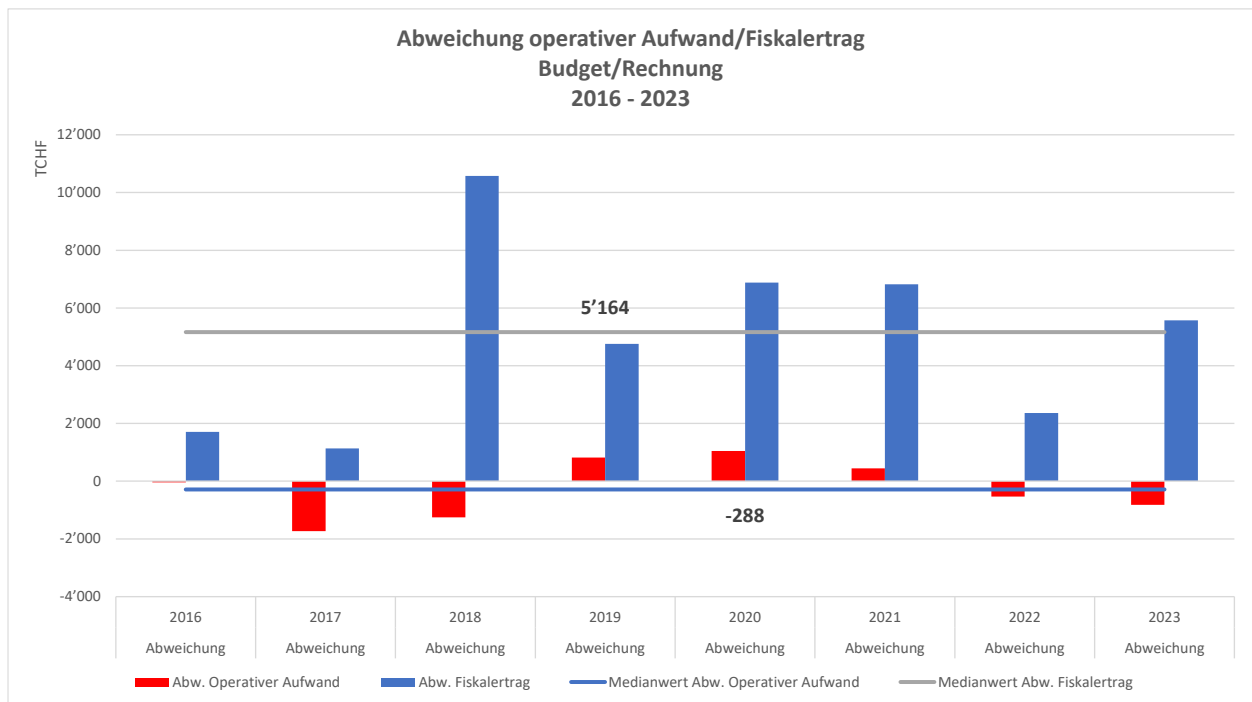


Abbildung 5: Abweichung operativer Aufwand und Fiskalertrag Budget/Rechnung 2016 - 2023

In der gesamten Analyseperiode bewegten sich die Abweichungen im operativen Aufwand im minimalen Bereich. Der Medianwert der Abweichung betrug lediglich TCHF - 288. Deutlich höher waren die Abweichungen im Fiskalertrag. Der Höchstwert von CHF + 10.6 Mio. wurde im Jahr 2018 erreicht. Der Medianwert der Abweichung beläuft sich auf CHF + 5.2 Mio. Vergleicht man diese Abweichung mit den Budgetwerten ergibt sich eine relative Abweichung von + 10.4 %.

2.6.2 Operatives Ergebnis

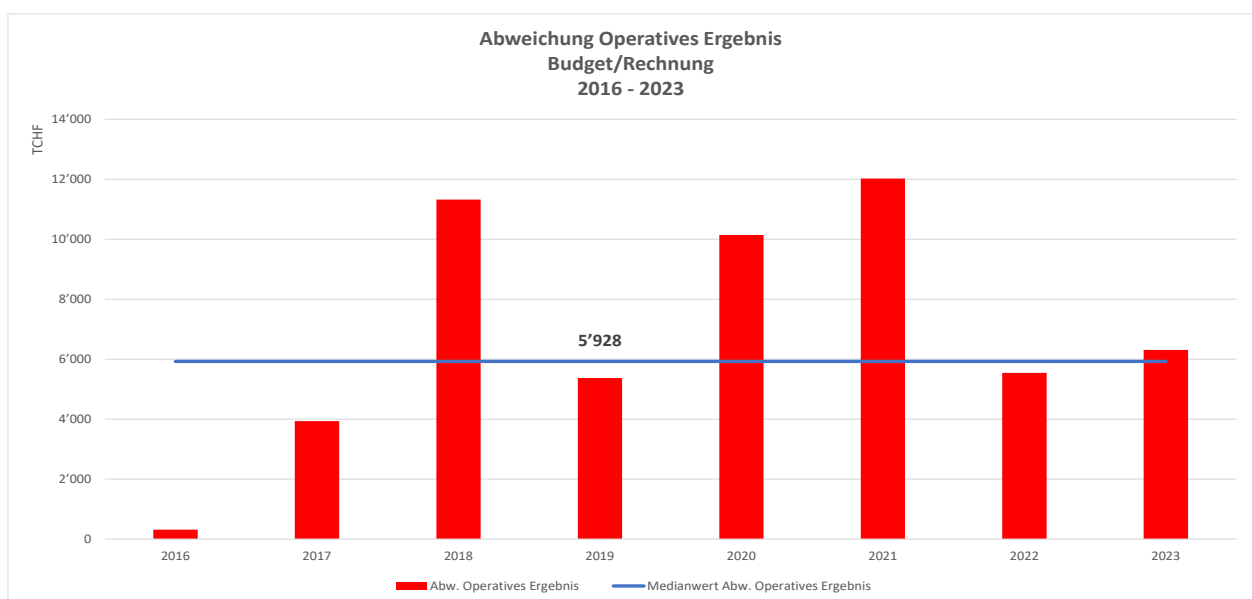


Abbildung 6: Abweichung operatives Ergebnis Budget/Rechnung 2016 – 2023

In der gesamten Analyseperiode wurde das operative Ergebnis jeweils zu tief budgetiert, in den Jahren 2017 – 2023 sogar deutlich zu tief. Der Medianwert der Abweichung betrug knapp CHF 6 Mio. Hauptgrund für die Abweichungen waren vor allem die gegenüber dem Budget deutlich höheren Steuererträge und in den Jahren 2020 (CHF 4.2 Mio.) und 2021 (CHF 5.1 Mio.) Gewinne aus realisierten Verkäufen sowie nicht liquiditätswirksame Marktwertanpassungen von Liegenschaften des Finanzvermögens.

Grundsätzlich spricht nichts gegen eine vorsichtige Berechnung der Steuererträge im Rahmen der Budgetierung und Finanzplanung. In Kombination mit zu erwartenden, deutlich höheren Investitionsausgaben und allfälligen Finanzierungsbeiträgen an den Fernwärmeausbau der GBM, sollte aber versucht werden, die Planwerte näher an die Realität zu führen, um die Verschuldungsentwicklung besser modellieren zu können.

2.6.3 Investitionsrechnung

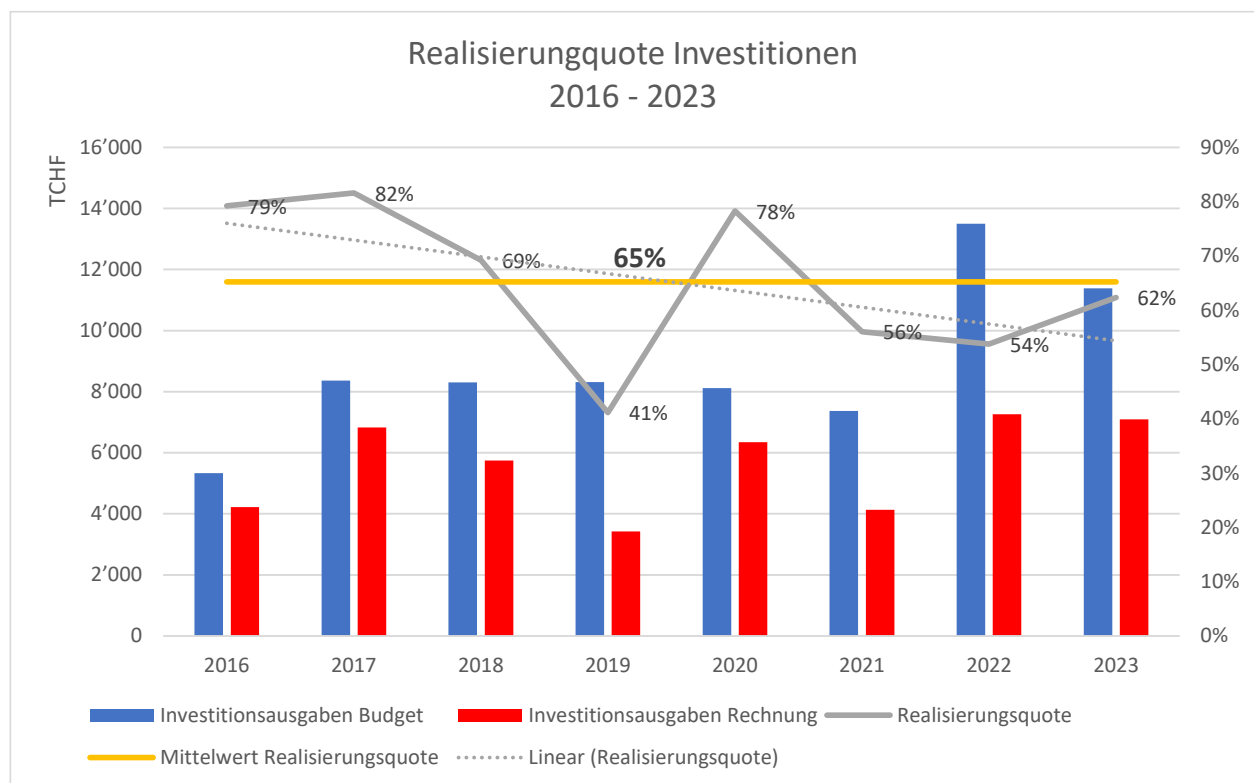


Abbildung 7: Realisierungsquote Investitionen Budget/Rechnung 2016 – 2023

Bereits die Kennzahl Investitionsanteil weist eine steigende Tendenz aus. Diese resultiert vor allem aus dem Umstand, dass auch die Investitionsausgaben in der Analyseperiode zunehmen. Insbesondere in den Jahren 2022 und 2023 sind diese Ausgaben deutlich angestiegen. Vergleicht man die getätigten mit den geplanten Investitionen fällt auf, dass die Pläne bei Weitem nicht vollständig umgesetzt werden können. Die Realisierungsquote bewegt sich zwischen 42 % und 92 %. Im Durchschnitt beträgt sie 65 % und nimmt im Trend eher ab.

Eine Vielzahl von Faktoren können die Realisierung von Investitionsvorhaben beeinflussen. Die Dauer von politischen Prozessen, Einsprachen und Beschwerden sowie der Mangel an Fachkräften für die Umsetzung der Projekte. Hinzu kommt, dass bei der Investitionsplanung diese Einflüsse häufig deutlich zu optimistisch beurteilt werden, was zu einer gegenüber dem Plan deutlichen Untererfüllung führt. Dies ist nicht untypisch und kann auch bei vielen anderen Gemeinden beobachtet werden. Allerdings erscheint die durchschnittliche Realisierungsquote im Vergleich mit unseren Erfahrungswerten eher tief.

2.6.4 Verschuldungsentwicklung

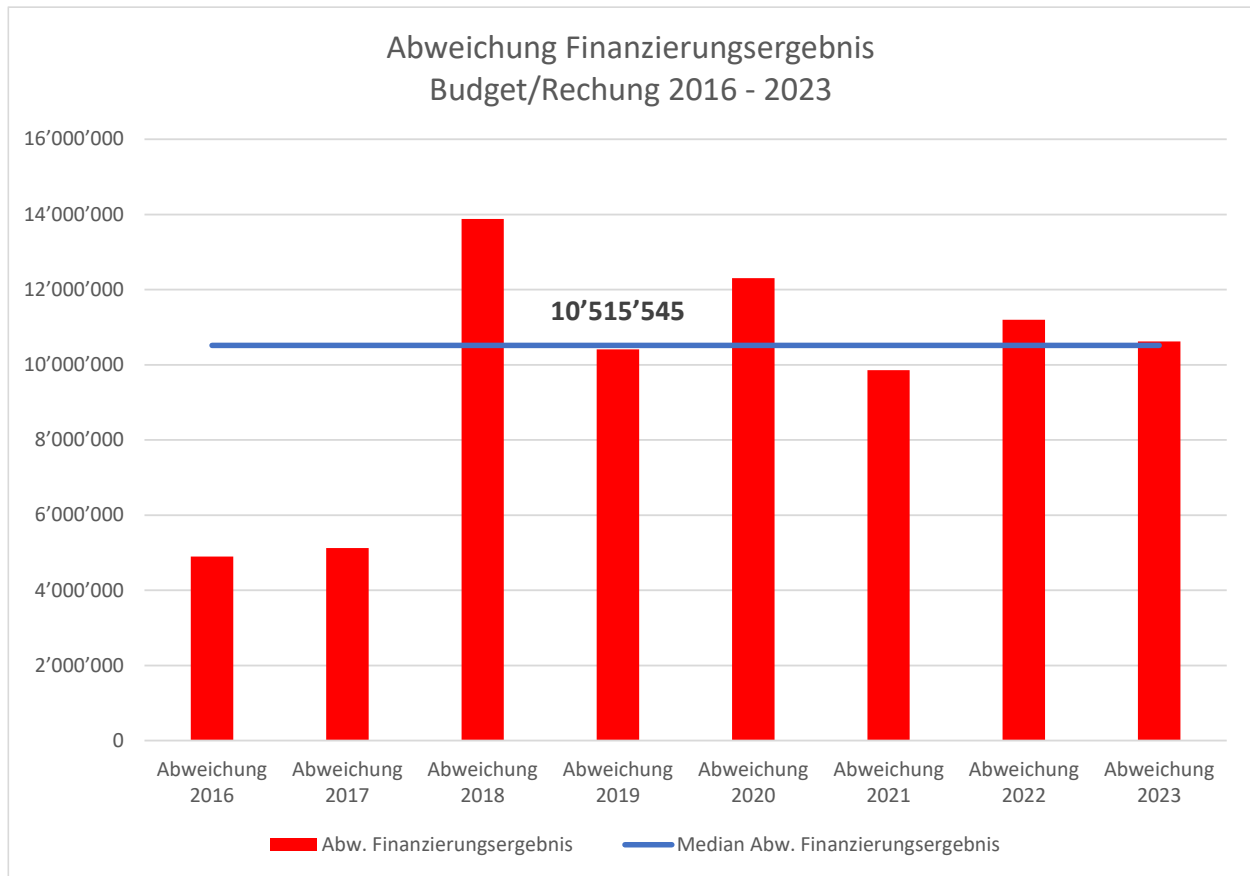


Abbildung 8: Abweichung Finanzierungsergebnis Budget/Rechnung 2016 – 2023

Das Finanzierungsergebnis (Selbstfinanzierung abzüglich Nettoausgaben für Investitionen) ist ein Hauptindikator bezüglich der Entwicklung der Verschuldung. Bleibt dieses über längere Zeit negativ wird die Verschuldung zwangsläufig zunehmen.

Wie obige Grafik eindrücklich nachweist, wurde während der Analyseperiode das Finanzierungsergebnis immer deutlich zu vorsichtig budgetiert. Einerseits lag die Selbstfinanzierung (Jahresergebnis + Abschreibungen + Einlagen in Fonds/Eigenkapital – Entnahmen aus Fonds/Eigenkapital) bedeutend höher als budgetiert und andererseits konnten die Investitionen nicht im geplanten Umfang realisiert werden. Der Medianwert der Abweichung lag bei CHF 10.5 Mio.

Für die Modellierung der Verschuldungsentwicklung in den Finanzplänen ist jedoch nicht allein das Finanzierungsergebnis massgebend. Auch über die Steuerung der Flüssigen Mittel und der unverzinslichen laufenden Verpflichtungen kann die Höhe der verzinslichen Finanzverbindlichkeiten beeinflusst werden.

Eine Analyse der Entwicklung der langfristigen, verzinslichen Finanzverbindlichkeiten zwischen den Jahresrechnungen und den Finanzplänen im Zeitraum 2016 – 2023 hat folgende Abweichungen ergeben:

Abweichung Entwicklung der Verschuldung	TCHF
Median Abweichung laufendes Jahr	0
Median Abweichung Budgetjahr	0
Median Abweichung Planjahr 1	3'347

Abweichung Entwicklung der Verschuldung	TCHF
Median Abweichung Planjahr 2	6'229
Median Abweichung Planjahr 3	7'561
Median Abweichung Planjahr 4	8'970

Tabelle 4: Abweichungen Verschuldungsentwicklung Finanzplan/Rechnung

Die Modellierung der Verschuldungsentwicklung in den Finanzplänen ist für das laufende Jahr sowie das Budgetjahr zuverlässig. Abweichungen ergeben sich höchstens durch das frühzeitigere Wahrnehmen von günstigen Finanzierungsoptionen. Von Planjahr 1 zu Planjahr 4 nimmt die Genauigkeit naturgemäss ab. Die Entwicklung der Verschuldung wurde um CHF 3.3 (Planjahr 1) bis CHF 9.0 (Planjahr 4) zu pessimistisch eingeschätzt.

2.7 Analyse und Beurteilung der Entwicklungen gemäss Finanzplan 2023 – 2028

Dieser Analyse liegt der vom Gemeinderat am 18. September 2023 genehmigte Finanzplan 2023 – 2028 zu Grunde. Es gilt zu beachten, dass in diesem zahlenmässig noch das Budget 2023 und nicht die Ergebnisse der Rechnung 2023 enthalten sind. Für unsere Analyse und Beurteilung ersetzen wird die Budgetwerte 2023 mit den Werten der Rechnung 2023. Dies wirkt sich vor allem auf die Werte und Kennzahlen in den Bereichen Verschuldung und Eigenkapital aus.

2.7.1 Operatives Ergebnis

In TCHF

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	Mittelwert	Median
Operatives Ergebnis	3'716	-2'173	-895	-307	-1'004	532		
Korrekturen	-324	0	0	0	0	0		
Bereinigtes operatives Ergebnis	3'392	-2'173	-895	-307	-1'004	532	-770	-895

Tabelle 5: Entwicklung operatives Ergebnis Finanzplan 2023 – 2028

Im Finanzplan 2024 – 2028 wird das operative Ergebnis in vier von fünf Planjahren negativ ausgewiesen. Erst 2028 soll dieses wieder positiv ausfallen. Auf der Aufwandseite ist eine moderate Kostenentwicklung geplant. Durch den Wegfall der Abschreibungen auf der Verwaltungsvermögen nach HRM1 im Jahr 2028 werden alle zukünftigen Erfolgsrechnungen um knapp CHF 2.2 Mio. entlastet. Ertragsseitig wird der Fiskalertrag sehr vorsichtig ausgewiesen. So liegen die Werte der Jahre 2024 und 2025 tiefer als der Durchschnitt der Rechnungsjahre 2020 – 2023. Der Wert des Rechnungsjahres 2023 wird in keinem der Planjahre erreicht.

Der Medianwert des operativen Ergebnisses liegt für die Periode 2024 – 2028 bei – 895 TCHF. Gegenüber der Periode 2016 – 2023 entspricht dies einer Verschlechterung um CHF 4.2 Mio.

2.7.2 Selbstfinanzierung/Finanzierungsergebnis

In TCHF

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	Mittelwert	Median
Selbstfinanzierung	7'590	133	1'664	2'361	2'362	1'843	2'659	2'102
Nettoinvestitionen	-7'097	-19'777	-14'153	-15'204	-7'931	-3'585	-11'291	-11'042
Finanzierungsergebnis	494	-19'644	-12'488	-12'843	-5'569	-1'742	-8'632	-9'028

Tabelle 6: Entwicklung Selbstfinanzierung/Finanzierungsergebnis Finanzplan 2023 – 2028

Die im Finanzplan ausgewiesene deutliche Verschlechterung des operativen Ergebnisses sowie eine Verdoppelung der Nettoinvestitionen gegenüber der Periode 2016 – 2023 führt logischerweise auch zu einer massiv tieferen Selbstfinanzierung. Der Medianwert fällt um rund CHF 5 Mio. schlechter aus als in den Rechnungsjahren 2016 -2023. Die Selbstfinanzierung reicht in keinem Planjahr aus, um die geplanten Nettoinvestitionen aus eigener Kraft zu finanzieren.

2.7.3 Entwicklung Schlüsselkennzahlen Finanzierung/Investitionen

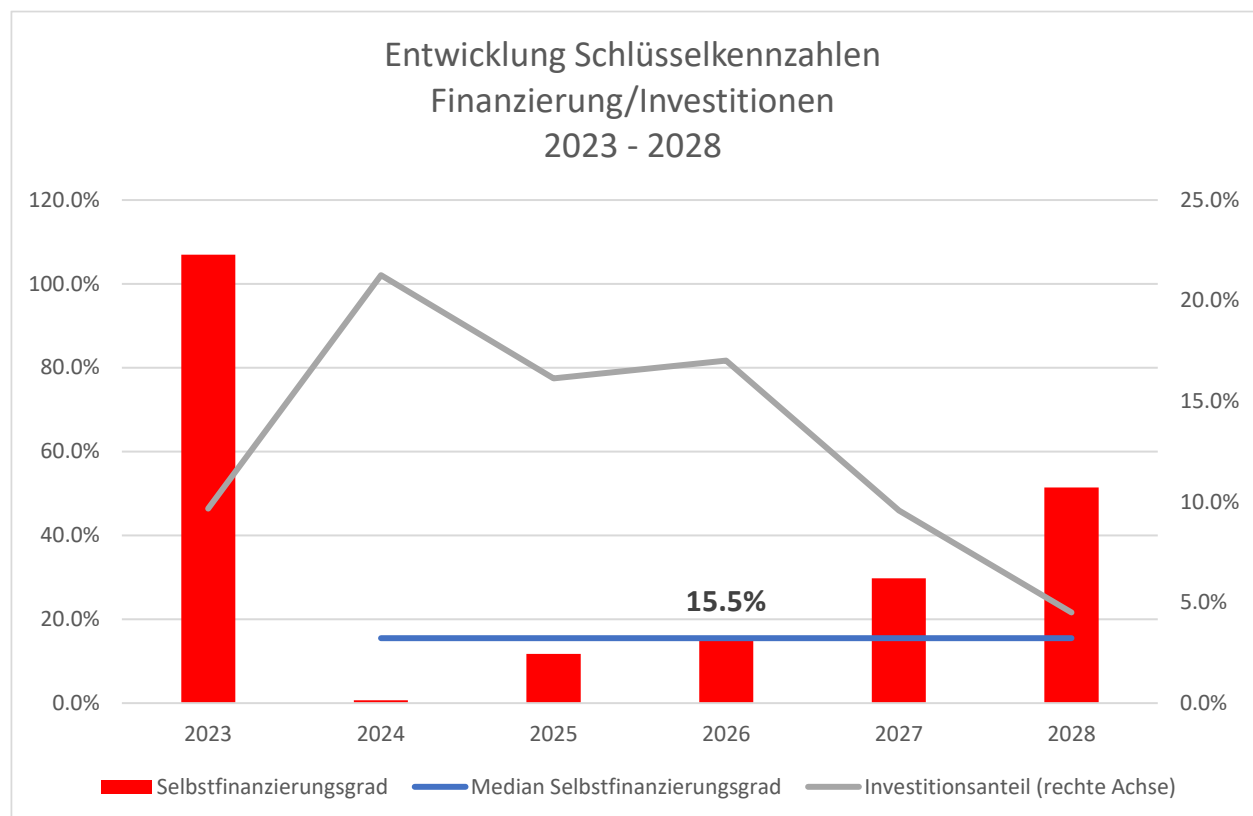


Abbildung 9: Entwicklung Schlüsselkennzahlen Finanzierung/Investitionen 2023 – 2028

Aus obiger Grafik wird ersichtlich, dass der Selbstfinanzierungsgrad in der Analyseperiode einbricht. Gegenüber dem Medianwert der Periode 2016 – 2023 von knapp 160 % soll dieser in der Planperiode nur noch knapp 16 % betragen. Dies hat vor allem zwei Gründe:

1. Die operativen Jahresergebnisse fallen deutlich schlechter aus als in den Rechnungsjahren 2016 – 2023 und damit auch die Höhe der Selbstfinanzierung.
2. Die geplanten Investitionen verdoppeln sich gegenüber der Periode 2016 – 2023. Die Werte der Investitionsplanung werden zu 85 % in die Finanzplanung aufgenommen. Dadurch erhöht sich auch der Investitionsanteil in den Jahren 2024 – 2026 markant. Im Jahr 2024 überschreitet er sogar den Wert von 20 %. Bis 2028 soll er dann wieder unter 5 % fallen.

Der Selbstfinanzierungsgrad und der Investitionsanteil werden sehr stark durch die Höhe der geplanten Investitionen beeinflusst.

2.7.4 Investitionsplanung

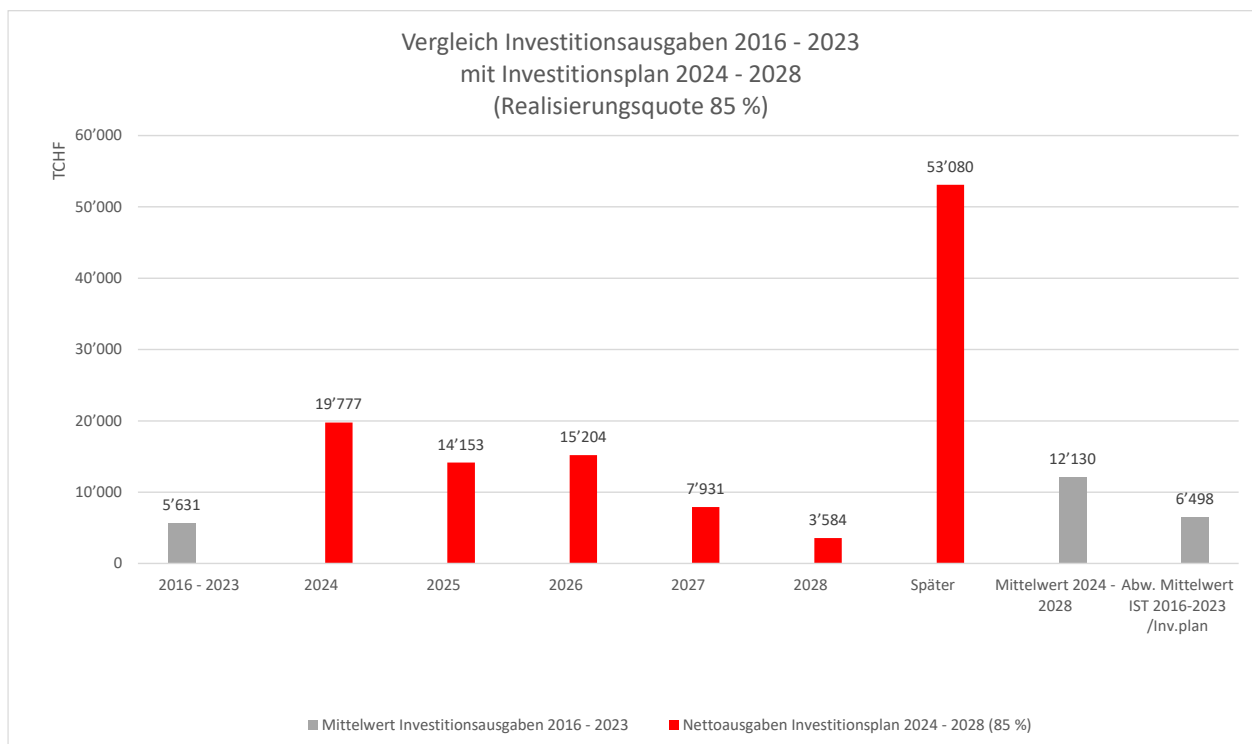


Abbildung 10: Vergleich Investitionsausgaben 2016 – 2023 mit geplanten Investitionsausgaben 2024 - 2028

Der Mittelwert der getätigten Investitionsausgaben betrug in der Periode 2016 – 2023 CHF 5.6 Mio. Die durchschnittliche Realisierungsquote der budgetierten Investitionsausgaben betrug 65 %. In den Finanzplan 2024 – 2028 wurden die Nettoinvestitionen mit einer Realisierungsquote von 85 % übernommen. Der Mittelwert der Nettoinvestitionen steigt dadurch von CHF 5.6 Mio. (2016 – 2023) auf CHF 12.1 Mio. (2024 – 2028). Die Nettoinvestitionen sollen sich mehr als verdoppeln.

Für spätere Investitionsplanungszeiträume wird ein Bedarf von CHF 53 Mio. ausgewiesen. Dieser ist in der Detailplanung bereits auf konkrete Infrastrukturen (vor allem Schulanlagen Moos/Seidenberg sowie das Aarebad) zugeteilt worden. Wir können nicht beurteilen, innerhalb welches Zeitraums diese Ausgaben getätigt werden müssen. Für die Steuerung der Finanzlage (Selbstfinanzierung, Verschuldungsentwicklung) sind diese Ausgaben bzw. der Zeitraum, in welchem sie anfallen sollen, jedoch genau im Auge zu behalten.

2.7.5 Entwicklung Zinsbelastung/Kapitaldienst

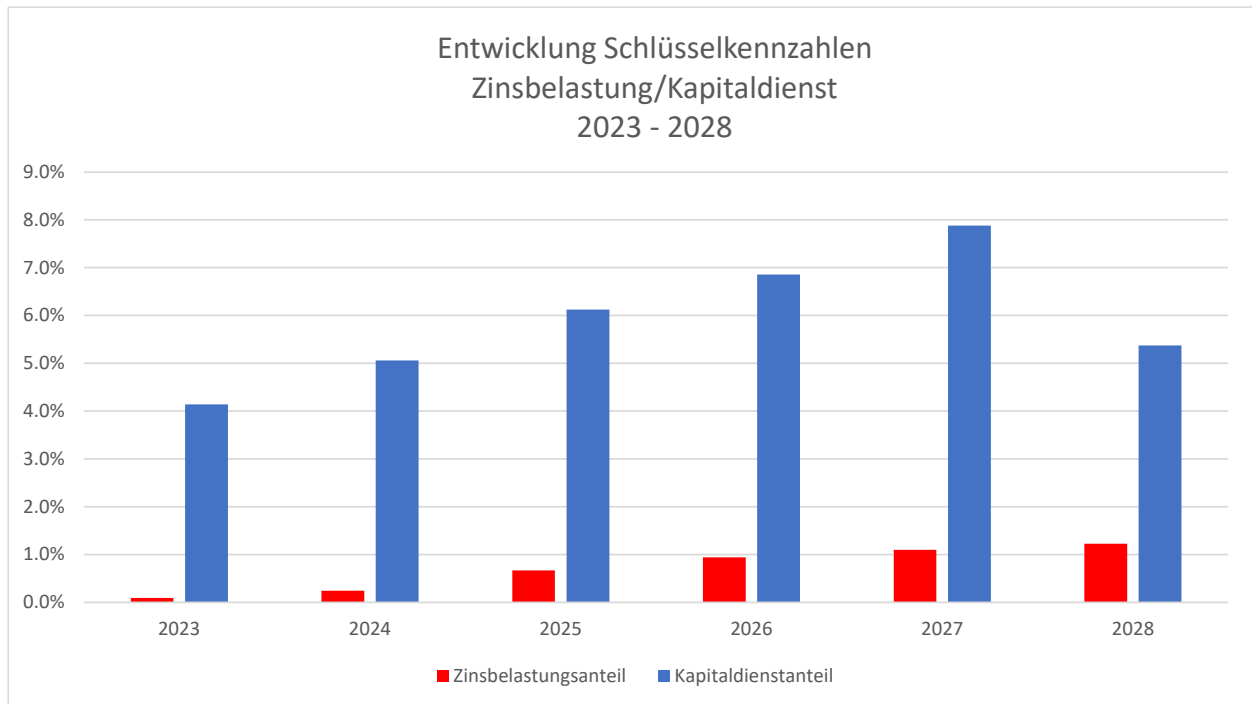


Abbildung 11: Entwicklung Schlüsselkennzahlen Zinsbelastung/Kapitaldienst 2023 – 2028

Der Zinsbelastungsanteil erhöht sich wegen der steigenden Verschuldung und höheren Zinssätzen von 0.1 % auf 1.2 %. Werte bis 4 % werden als gut beurteilt.

Der Kapitaldienstanteil (Zinsen + Abschreibungen) bewegt sich zwischen 4 % und 8 %. Dadurch verschlechtert sich diese Kennzahl von einer geringen zu einer noch tragbaren Belastung.

2.7.6 Entwicklung der Verschuldung

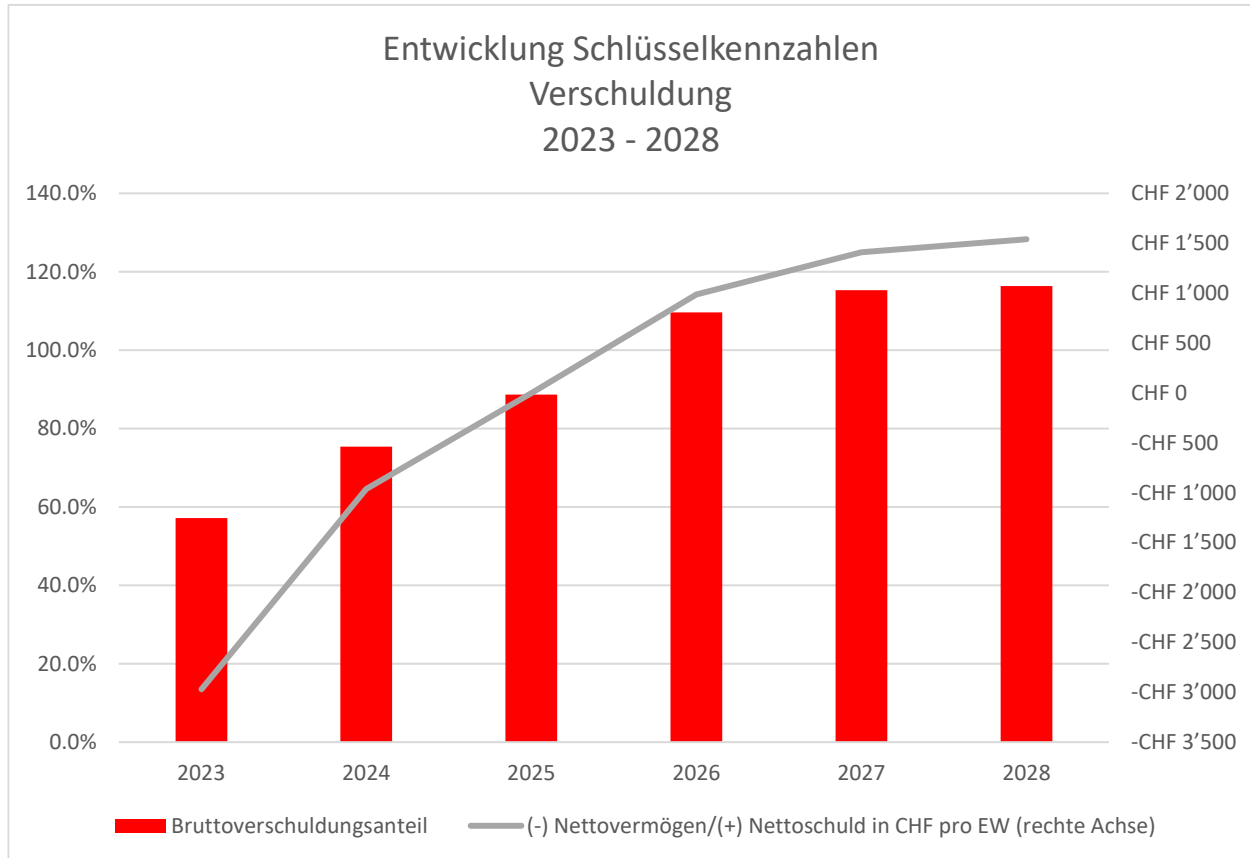


Abbildung 12: Entwicklung Schlüsselkennzahlen Verschuldung 2023 – 2028

Durch die gegenüber der Periode 2016 – 2023 deutlich schlechtere Selbstfinanzierung und die Verdoppelung der Investitionsausgaben, steigt der Bedarf an Fremdfinanzierung erheblich an. Die verzinslichen Schulden sollen gemäss Finanzplan 2023 – 2028 um CHF 50 Mio. ansteigen und sich so gegenüber Ende 2023 verdoppeln. Dadurch verschlechtert sich auch der Bruttoverschuldungsanteil von 57.2 % Ende 2023 auf 116.4 % Ende 2028. Gemäss Richtwerten der KKF und des AGR kann der Wert Ende 2023 als gut (nahe bei sehr gut) beurteilt werden. Bis Ende 2028 beträgt der Bruttoverschuldungsanteil 116.4 %, was einer mittleren Verschuldung entspricht.

Ende 2023 ist ein Nettovermögen pro Einwohnende von CHF 2'970 ausgewiesen. Dieses soll sich bis Ende 2028 in eine Nettoschuld pro Einwohnende von CHF – 1'541 verwandeln. Gemäss KKF wird bis CHF – 2'500 von einer mittleren Verschuldung gesprochen. Das AGR beurteilt eine Nettoschuld pro Einwohnende bis CHF – 2'000 als geringe bis mittlere Verschuldung.

2.7.7 Entwicklung des Eigenkapitals

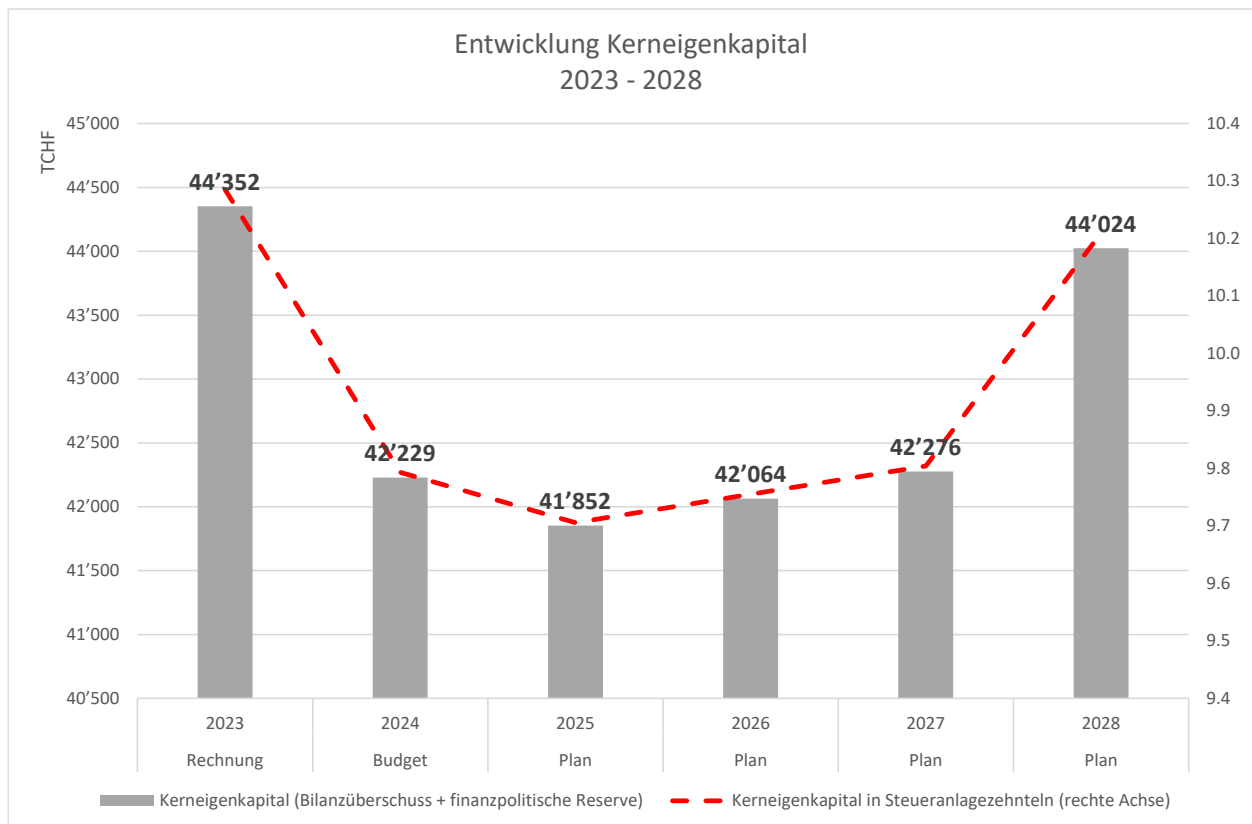


Abbildung 13: Entwicklung Eigenkapital 2023 – 2028

Bilanzüberschuss und finanzpolitische Reserven (Kerneigenkapital) nehmen durch die im Finanzplan 2024 – 2025 ausgewiesenen Verluste entsprechend ab. Ab 2026 sollen wieder Überschüsse erwirtschaftet werden, wodurch das Kerneigenkapital wieder ansteigt. Das Kerneigenkapital beträgt gemessen in Steueranlagezehnteln Ende 2023 das 10.3-fache. Es reduziert sich in der Planungsperiode nur geringfügig und steigt Ende 2028 wieder auf das 10.2-fache an.

Das Nettovermögen pro Einwohnende beträgt Ende 2023 CHF 2'970. Wie nachstehende Grafik ausweist, soll dieses bis Ende der Planungsperiode zu einer Nettoschuld pro Einwohnende von CHF 1'541 werden. Dies entspricht gemäss KKF einer geringen Verschuldung. Mit den Richtwerten des AGR wäre von einer tiefen bis mittleren Verschuldung auszugehen.

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass selbst bei unveränderter Übernahme der Zahlen des Finanzplans 203 – 2028 das Eigenkapital über die ganze Periode äusserst solid bleibt. Deshalb verzichten wir bei unseren weiteren Berechnungen auf eine Modellierung der Entwicklung des Eigenkapitals.

2.8 Beurteilung der Ergebnisse der Finanzplanung 2023 - 2028

Für die Beurteilung der in der Finanzplanung ausgewiesenen Entwicklungen fokussieren wir uns auf die Parameter «operatives Ergebnis», «Nettoinvestitionen», «Selbstfinanzierung» und «Verschuldung». Dabei stützen wir uns einerseits auf die in Kapitel 2.7 gewonnenen Erkenntnisse sowie unsere eigenen Erfahrungen aus unseren Tätigkeiten für andere Gemeinden.

Wie in Kapitel 2.8.7 aufgezeigt, ist die Gemeinde Muri bei Bern derart solid mit Eigenkapital ausgestattet, dass wir dessen Entwicklung 2023 – 2028 aus unseren nachfolgenden Beurteilungen ausklammern. Im

Eigenkapital entstehen auch bei mehreren Jahren mit grösseren Verlusten keine finanzpolitischen Probleme.

2.8.1 Operatives Ergebnis

Insbesondere die Steuererträge der juristischen Personen sind schwierig zu planen sind, weil die kantonale Steuerverwaltung üblicherweise mehrere Veranlagungsjahre zusammen bearbeitet und es so zu sprunghaften Veränderungen der resultierenden Steuererträge nach oben oder unten kommen kann. Bei den natürlichen Personen ist die Entwicklung besser vorhersehbar. Ausnahmen sind aber auch hier möglich, insbesondere wenn Steuerpflichtige mit hohem Einkommen und/oder Vermögen Umschichtungen vornehmen oder Steuerdomizile verändern. Diese Unsicherheiten führen zu einer entsprechend vorsichtigen Planung der Ertragsseite. Diese Vorgehensweise ist bei den Gemeinden weit verbreitet. Wie unsere Analyse in Kapitel 2.7.1 zeigt, trifft dies auch auf die Gemeinde Muri bei Bern zu.

Die Fiskalerträge 2024 und 2025 liegen tiefer als der Durchschnitt der Jahre 2020 – 2023, wobei der Wert des Jahres 2023 deutlich unterschritten wird. Erst ab dem Jahr 2026 werden höhere Fiskalerträge erwartet als der Durchschnitt der Jahre 2020 – 2023. Sofern sich keine wesentlichen Veränderungen im Steuersubstrat der Gemeinde ergeben (z.B. Wegzug von wichtigen Steuerpflichtigen), erscheinen uns die Werte in der Finanzplanung sehr vorsichtig.

Da die Planung der Aufwandseite hat sich in der Vergangenheit als zuverlässig erwiesen, gehen wir davon aus, dass dies auch für die Planungsperiode 2023 – 2028 zutrifft. Einen Unsicherheitsfaktor sehen wir in den Abschreibungen auf dem Verwaltungsvermögen, weil bereits in der Vergangenheit die budgetierten Investitionen bei Weitem nicht realisiert werden konnten (durchschnittlicher Realisierungsfaktor von 66 %). Die finanziellen Auswirkungen auf die Erfolgsrechnung dürften jedoch nicht wesentlich sein.

Auf Basis der jetzigen Planzahlen kann in den Planungsjahren 2024 – 2028 jährlich ein um CHF 4 – 5 Mio. besseres operatives Ergebnis erwartet werden.

2.8.2 Investitionsrechnung

In den Jahren 2016 – 2023 wurden durchschnittlich CHF 5.6 Mio. pro Jahr für Investitionen ausgegeben. Gemäss unkorrigierter Investitionsplanung 2024 – 2028 der Abteilungen sollen rund CHF 71 Mio. ausgegeben werden. Dies entspricht einem Durchschnittswert von CHF 14 Mio. pro Jahr. Auch bei dem für die Finanzplanung angewendeten Realisierungsfaktor von 85 % resultierte noch ein Durchschnittswert von CHF 12 Mio.

Es gibt zahlreiche Einflussfaktoren, welche es bei der Planung der finanziellen Auswirkungen zu berücksichtigen gilt. Die Planungszeit kann sich aufgrund von Bedürfnisveränderungen der Besteller verlängern. Die politischen Diskussionen rund um die Kreditfreigabe können ebenfalls zu Verzögerungen führen. Nicht zuletzt können Einsprachen den Start der Realisierungsphase weiter verzögern. Ein weiterer, nicht zu unterschätzender Faktor ist die Verfügbarkeit von internen und externen Fachressourcen, welche es für die Planung und Umsetzung von Bauprojekten unabdingbar braucht.

Aufgrund unserer Erkenntnisse und Erfahrungen erachten wir einen Realisierungsfaktor von max. 70 % als realistisch. Dadurch würden sich die Nettoausgaben für Investitionen 2024 – 2028 um insgesamt CHF 10.7 Mio., d.h. um CHF 2.1 Mio. pro Jahr, verringern. Da sich die Investitionsausgaben auf der Zeitachse verzögern dürften, muss davon ausgegangen werden, dass deren Höhe auch für die kommenden Planungszeiträume (wohl bis ca. 2032) höher sein wird, als in der Periode 2016 – 2023. Für unsere Modellierungen sind wir davon ausgegangen, dass die gemäss unseren Erwartungen in den Planjahren nicht realisierten Investitionen innerhalb der folgenden zwei Jahre ausgeführt werden. Zahlenmässig sieht unsere Modellierung wie folgt aus:

	2016 - 2023	2024	2025	2026	2027	2028	Später	Mittelwert 2024 - 2028
Nettoausgaben Investitionsplan 2024 - 2028		23'267'000	16'650'000	17'887'000	9'330'000	4'217'000	53'080'000	20'738'500
Mittelwert Investitionsausgaben 2016 - 2023	5'631'382							
Nettoausgaben Investitionsplan Finanzplan 2024 - 2028 (85 %)	85%	19'776'950	14'152'500	15'203'950	7'930'500	3'584'450	53'080'000	12'129'670
Nettoausgaben Investitionsplan Finanzplan korr. 2024 - 2028 (70 %)	70%	16'286'900	11'655'000	12'520'900	6'531'000	2'951'900	53'080'000	9'989'140
Verschiebung Investitionsausgaben 2024			1'745'025	1'745'025				
Verschiebung Investitionsausgaben 2026				1'248'750	1'248'750			
Verschiebung Investitionsausgaben 2027					1'341'525	1'341'525		
Verschiebung Investitionsausgaben 2028						699'750	699'750	
Nettoausgaben Investitionsplan 2024 - 2028 (70 %) neue Zeitachse	70%	16'286'900	13'400'025	15'514'675	9'121'275	4'993'175	53'779'750	11'863'210

Tabelle 7: Geplante und modellierte Investitionsausgaben 2024 – 2028

Gemäss eingereicherter Investitionsplanung sollen die Investitionsausgaben gegenüber der Periode 2016 – 2023 beinahe vervierfacht werden. Im Finanzplan wurde ein Realisierungsgrad von 85 % angewandt wodurch immer noch eine Verdoppelung gegenüber 2016 – 2023 resultiert. Auch unsere adaptierten Berechnungen führen immer noch zu Werten, die deutlich über den langjährigen Realisierungsbeträgen liegen, welche aber aufgrund der konkreten Investitionsvorhaben, nachvollziehbar erscheinen.

2.8.3 Selbstfinanzierung

Durch das bessere operative Ergebnis und die gemäss unseren Erwartungen tieferen Investitionsausgaben **erhöht sich die Selbstfinanzierung 2024 – 2028 insgesamt um knapp CHF 31 Mio., d.h. jährlich um rund CHF 6 Mio.**

Selbstfinanzierung	RG 2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ergebnis Gesamthaushalt korrigiert	99	2'377	4'123	4'712	4'711	6'248
+ Abschreibungen	3'526	3'808	4'417	4'552	5'277	3'249
+ Saldo Einlagen und Entnahmen Fonds/Spez.finanzierungen	468	77	-242	-244	-245	-248
+ a.o. Aufwand	8'913	5'445	5'446	202	203	204
- a.o. Ertrag	-5'416	-5'495	-5'964	-721	-1'419	-1'420
Selbstfinanzierung korr.	7'590	6'211	7'780	8'501	8'528	8'033
Selbstfinanzierung gemäss Finanzplan	7'590	133	1'664	2'361	2'362	1'843
Abweichung		6'079	6'115	6'140	6'166	6'190

Tabelle 8: Geplante und modellierte Selbstfinanzierung 2024 – 2028

Damit die tiefe Verschuldung beibehalten werden kann, ist es wichtig, dass die verbesserte Selbstfinanzierung in den kommenden Jahren gezielt zum Schuldenabbau bzw. zur Investitionsfinanzierung und nicht zum Ausbau von Leistungen eingesetzt wird.

2.8.4 Verschuldungsentwicklung

Schlussendlich wirken sich die oben erwähnten Verbesserungen auch auf die Entwicklung der Verschuldung aus. Die bessere Selbstfinanzierung dürfte – aussergewöhnliche Einflüsse ausgenommen – gegenüber dem Finanzplan 2024 – 2028 zu einem moderateren Anstieg der Verschuldung führen. Wir gehen davon aus, dass die Verschuldung bis Ende 2028 um ca. CHF 22 Mio. tiefer liegt als im Finanzplan 2024 – 2028 ausgewiesen. **Wir erwarten per Ende 2028 ein verzinsliches Fremdkapital (kurz- und langfristige) von rund CHF 70 Mio., was gegenüber Ende 2023 einer Erhöhung um CHF 21 Mio. entspricht.**

Selbstfinanzierung	RG 2023	2024	2025	2026	2027	2028
Selbstfinanzierung korr.	7'590	6'211	7'780	8'501	8'528	8'033
- Nettoinvestitionen Realisierung 70 % (neue Zeitachse)	-7'097	-16'287	-13'400	-15'515	-9'121	-4'993
=Finanzierungssaldo modelliert	494	-10'076	-5'620	-7'014	-594	3'040

Selbstfinanzierungsgrad	107.0%	38.1%	58.1%	54.8%	93.5%	160.9%
--------------------------------	---------------	--------------	--------------	--------------	--------------	---------------

Tabelle 9: Modellierte Verschuldungsentwicklung 2023 – 2028

2.8.5 Modellierung der wichtigsten Kennzahlen zur Verschuldung

Berechnet man die wichtigsten Kennzahlen zur Verschuldung (Bruttoverschuldungsanteil, Nettoverschuldungsquotient und Nettoschuld in CHF pro Einwohner) resultieren mit den modellierten Werten der Finanzplanung folgende Kennzahlen:

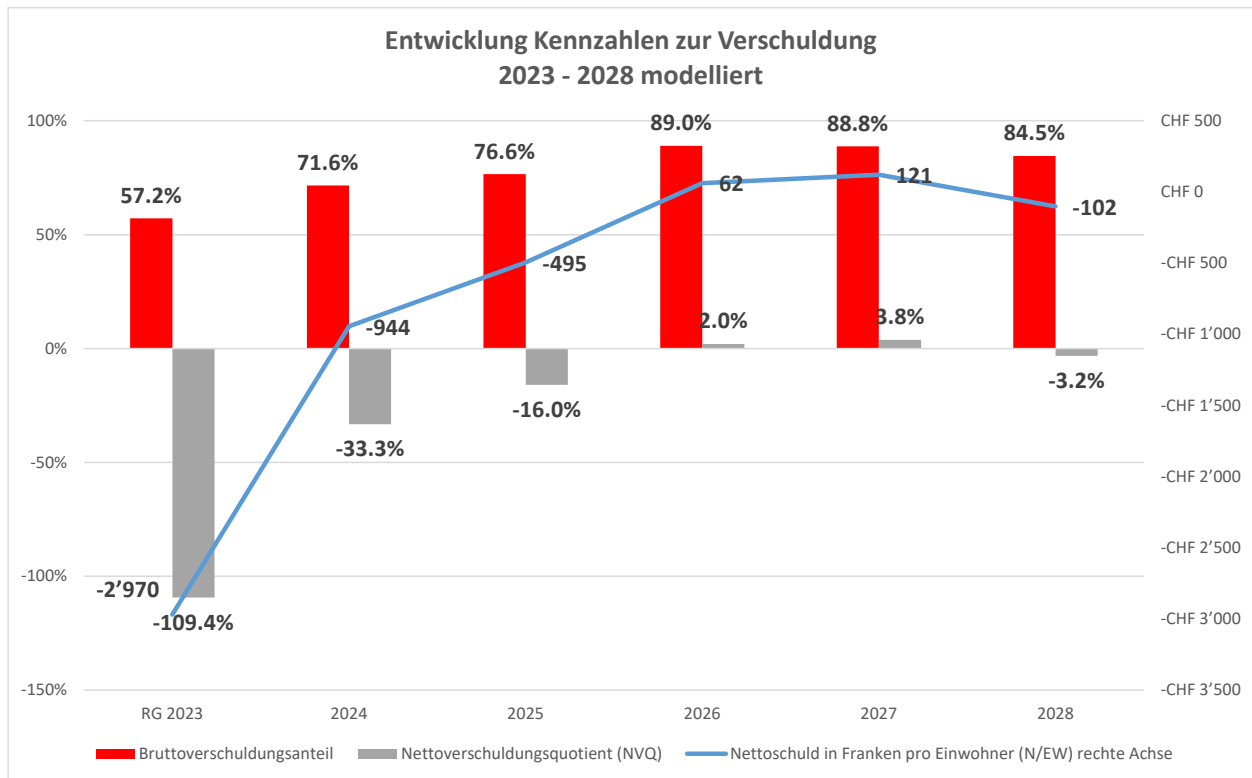


Abbildung 14: Entwicklung Eigenkapital 2023 – 2028

Der Bruttoverschuldungsanteil erreicht im Jahr 2026 mit 89 % den höchsten Wert und nimmt dann bis 2028 wieder auf 84.5 % ab. Diese Werte sind immer noch als gut zu beurteilen. Der Nettoverschuldungsquotient verschlechtert sich bis 2027 auf +3.8 % (leichte Nettoverschuldung), dürfte aber ab 2028 bereits wieder im negativen Bereich (Nettovermögen) liegen. Auch beim Nettovermögen bzw. der Nettoschuld pro Einwohner wirkt sich die zunehmende Verschuldung negativ aus. In den Jahren 2026 und 2027 warten wir eine geringe Nettoverschuldung, welche sich aber bereits ab 2028 wieder in ein Nettovermögen umkehren dürfte.

Damit der **Bruttoverschuldungsanteil** bis im Jahr 2026 auf 100 % ansteigen würde, dürften die **Bruttoschulden gegenüber Ende 2023 um rund CHF 32 Mio. zunehmen**, wenn die Höhe des laufenden Ertrags aus dem modellierten Finanzplan 2024 – 2028 übernommen wird.

Einen **Nettoverschuldungsquotient** von 100 % würde bis Ende 2027 erreicht, wenn die **Schulden gegenüber Ende 2023 um CHF 79 Mio. zunehmen würden** und die Höhe des Finanzvermögens aus dem Finanzplan 2024 – 2028 übernommen wird.

Die **Nettoschulden pro Einwohner** würden bis 2027 auf CHF 1'750 ansteigen, wenn die **Schulden gegenüber Ende 2023 um CHF 61 Mio. zunehmen würden** und die Höhe des Finanzvermögens sowie die mittlere Bevölkerungszahl aus dem Finanzplan 2024 – 2028 übernommen werden.

Aufgrund dieser Berechnungen empfehlen wir, **für die Planperiode 2024 – 2028 eine maximale Verschuldungsbandbreite von CHF 70 - 90 Mio.** festzulegen.

3 Finanzielle Risiken Tochterunternehmen

Die Gemeinde Muri bei Bern verfügt über zwei rechtlich selbständige Anstalten des öffentlichen Rechts:

- Das Alterszentrum (AZ) Alenia Muri-Gümligen (AZ Alenia)
- Die Gemeindebetriebe Muri (gbm)

Nachfolgend wird für beide Anstalten eine Kurzanalyse der finanziellen Ausgangslage sowie eine Beurteilung der finanziellen Herausforderungen, welche aufgrund der verfügbaren Planungsunterlagen erkennbar sind, erstellt. Im Falle der gbm umfasst die zukunftsgerichtete Beurteilung das Finanzierungsmodell für das Projekt Fernwärme Muri-Gümligen, wie es dem Gemeinderat am 23. August 2023 vorgestellt wurde.

3.1 AZ Alenia

Das AZ Alenia bietet bedarfsgerechte Wohnformen und umfassende Betreuungs-, Pflege- und Unterstützungsleistungen an vier attraktiven Standorten in Gümligen und mit der Spitex Muri-Gümligen direkt bei Kundinnen und Kunden zuhause an.

Als Tochter der Gemeinde Muri bei Bern ist das AZ Alenia ein Unternehmen in öffentlich-rechtlicher Hand – mit dem Auftrag die Beratung, stationäre und teilstationäre Pflege und Betreuung sicher zu stellen und ambulante Leistungen anzubieten.

Dabei geniesst das AZ Alenia unternehmerische Freiheiten – sowohl auf operativer als auch auf strategischer Ebene. Rendite für die Inhaber steht nicht im Vordergrund, sondern es soll der grösstmögliche Nutzen für die Bewohnenden, Mitarbeitenden und Kunden erreicht werden. Sämtliche erwirtschafteten Mittel bleiben im Betrieb.

Seit 2022 erstellt das AZ Alenia seine Jahresrechnung nach Swiss GAAP FER 21. Unsere Analyse beschränkt sich auf die Beurteilung der finanziellen Ausgangslage anhand der Jahresrechnungen 2022 – 2023 sowie die im Dokument Analyse Finanzplanung 2022 – 2032 dargestellte Entwicklung, für welche im Factsheet Planungsrechnung wichtige Planungsparameter festgehalten sind. Eine Markt- oder Konkurrenzanalyse sowie Überlegungen zur demografischen Entwicklung haben wir nicht angestellt. Dies ist Sache des Verwaltungsrates und der Geschäftsführung.

Der Betrieb von eigenen Alters- und Pflegeheimen ist für die Gemeinden im Kanton Bern keine gesetzliche Verpflichtung. Die Finanzierung der bereitgestellten Leistungen erfolgt durch den Kanton, die Krankenkassen und die Bewohnenden.

3.1.1 Analyse finanzielle Ausgangslage

Die Jahresrechnung 2023 weist ein Organisationskapital von knapp CHF 7 Mio. aus (17 % der Bilanzsumme). Rechnet man den Infrastrukturfonds von CHF 8 Mio. noch hinzu, beträgt das erweiterte Eigenkapital rund CHF 15 Mio. oder knapp 42 % der Bilanzsumme. Die verzinslichen Schulden belaufen sich Ende 2023 auf CHF 21.5 Mio., davon CHF 2.85 Mio. Darlehen der Gemeinde Muri bei Bern (dieses wird vertragskonform um TCHF 750 jährlich amortisiert), CHF 18.45 Mio. Hypotheken der Berner Kantonalbank und CHF 160'000 Darlehen der Wohnbaugenossenschaft Pro Familia.

Die Jahresergebnisse der Vorjahre waren sowohl durch die Pandemie als auch durch Gebäudesanierungen negativ beeinflusst, was zu Zusatzkosten für Gebäudeprovisorien sowie Mindererträge durch tiefere Belegungen geführt hat.

Im Zeitraum 2020 – 2023 wurden Investitionen in die Gebäude von rund CHF 17 Mio. getätigt. Diese wurden – wie nachstehende Grafik zeigt – einerseits durch eine Erhöhung des langfristigen Fremdkapitals um CHF 14 Mio. und andererseits aus eigenen Mitteln finanziert. Dadurch stiegen die verzinslichen

Schulden von CHF 11 Mio. (Ende 2019) auf CHF 23 Mio. (Ende 2021) an. Bis Ende 2023 konnten bereits wieder CHF 2 Mio. zurückbezahlt werden.

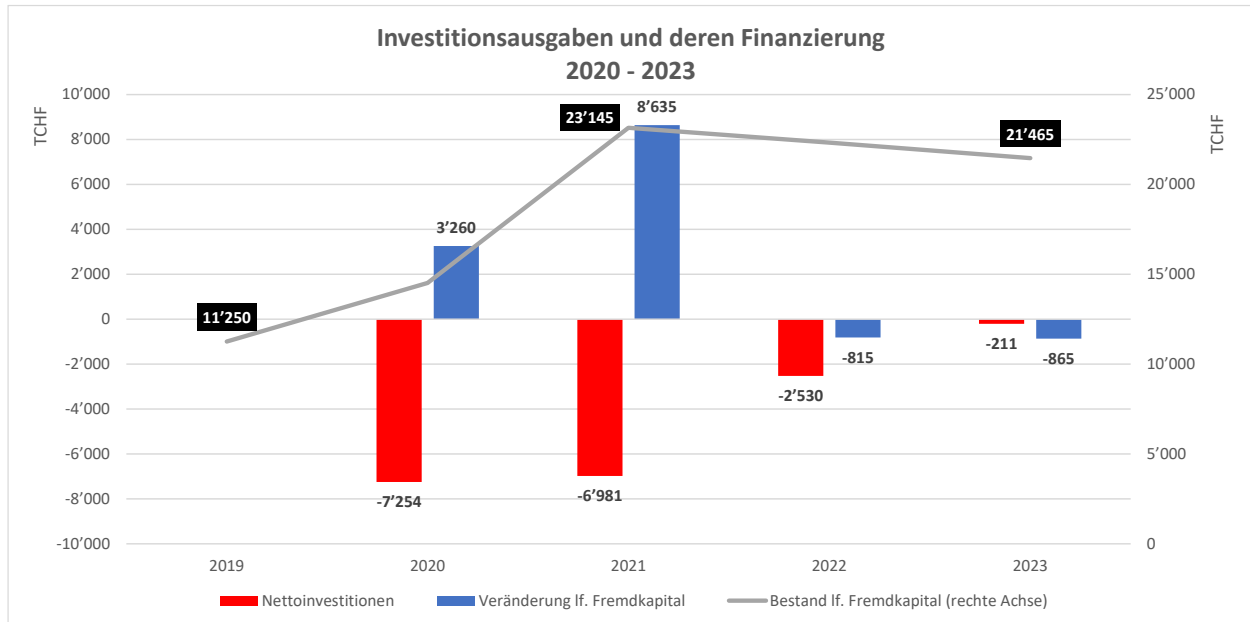


Abbildung 15: Alenia: Investitionen und deren Finanzierung 2020 - 2023

Aufgrund der in den vergangenen Jahren getätigten, hohen Investitionen sowie dem negativen Einfluss der Pandemie auf die Ertragslage liegt das Organisationskapital gemessen an der Bilanzsumme mit 17 % Ende 2023 deutlich ausserhalb der in der Planungsrechnung 2022 – 2032 erwähnten Zielbandbreite von 30 – 60 %. Wenn sich die genannte Bandbreite, wie in der Planungsrechnung dargestellt, nur auf die Höhe des Organisationskapitals bezieht, erscheint uns der obere Richtwert zu hoch. Wir würden eine Zielbandbreite von 30 – 40 % empfehlen.

Würden zum Organisationskapital auch die Mittel des Infrastrukturfonds (zweckgebundene Beiträge des Kantons) hinzugezählt, erreicht das so erweiterte Eigenkapital knapp 39 % der Bilanzsumme. Der Verband Curaviva empfiehlt aber, die Mittel des Infrastrukturfonds als Rückstellung im Fremdkapital auszuweisen.

Die finanzielle Ausgangslage der Alenia ist, unter Berücksichtigung der ausserordentlichen Einflüsse der Vorjahre, unseres Erachtens als solid einzustufen.

3.1.2 Analyse und Beurteilung der Entwicklungen gemäss Finanzplan 2022 - 2032

a. Planungsgrundlagen

Es lagen uns zwei Dokumente zur Beurteilung der Finanzplanung vor. Das Factsheet Planungsrechnung enthält die Annahmen bezüglich Auslastungen Langzeitpflege, Durchschnittliche Pflegestufe und die Auslastungen der einzelnen Gebäude. Dabei fällt in die Planungsperiode die Sanierung des Gebäudes NA9, welche in den Jahren 2026/27 durchgeführt werden soll. In den anderen Planungs Jahren wird von einem Normalbetrieb ausgegangen.

	Auslastung Langzeitpflege	Durchschn. Pflegestufe Langzeitpflege	Auslastung WmDL NA2	Auslastung WmDLBS43	Phasen
2022	97.7%	7.92	69.6%	53.2%	Übergangsjahr nach Provisorium SAN BS43
2023	98.4%	7.83	93.8%	73.3%	Normalbetrieb
2024	98.0%	7.8	95%	96%	Normalbetrieb
2025	98.0%	7.8	95%	96%	Normalbetrieb
2026	98.0%	7.8	95%	96%	Sanierung NA9
2027	98.0%	7.8	95%	96%	Sanierung NA9
2028	98.0%	7.8	95%	96%	Normalbetrieb
2029	98.0%	7.8	95%	96%	Normalbetrieb
2030	98.0%	7.8	95%	96%	Normalbetrieb
2031	98.0%	7.8	95%	96%	Normalbetrieb
2032	98.0%	7.8	95%	96%	Normalbetrieb

Tabelle 10: Alenia: Planungsgrundlagen Finanzplan 2022 - 2032

Weiter enthält das Factsheet die Annahmen bezüglich der Refinanzierung von laufenden Krediten sowie dem zusätzlichen Mittelbedarf für die geplanten Sanierungen. Für Refinanzierungen und die Aufnahme von neuen Fremdmitteln wird mit einem vorsichtigen Zinssatz von 5 % gerechnet (kalkulatorischer Zinssatz der Finanzinstitute).

Sofern die geplanten Auslastungen und die geplante Höhe der Pflegestufen erreicht werden können, wird sich die Erfolgsrechnung in den kommenden Jahren wieder stabilisieren und es können regelmässig Gewinne und ein positiver Cash-Flow erwirtschaftet werden. Zu hinterfragen wären allenfalls die Auslastungszahlen in den Jahren 2026/27, wenn die Liegenschaft Nussbaumallee 9, bestehend aus vier Wohngruppen, zwei davon geschützt für Menschen mit Demenz, saniert werden.

b. Investitionsausgaben und Finanzierung 2024 - 2032

Im Zeitraum 2024 – 2032 sind Investitionen in die Gebäude von rund CHF 11 Mio. geplant. Diese sollen einerseits durch eine Erhöhung des langfristigen Fremdkapitals und andererseits aus eigenen Mitteln finanziert werden. Die verzinslichen Schulden steigen bis 2027 von CHF 21 Mio. auf CHF 22 Mio. an und werden danach kontinuierlich bis 2032 auf CHF 13 Mio. reduziert.

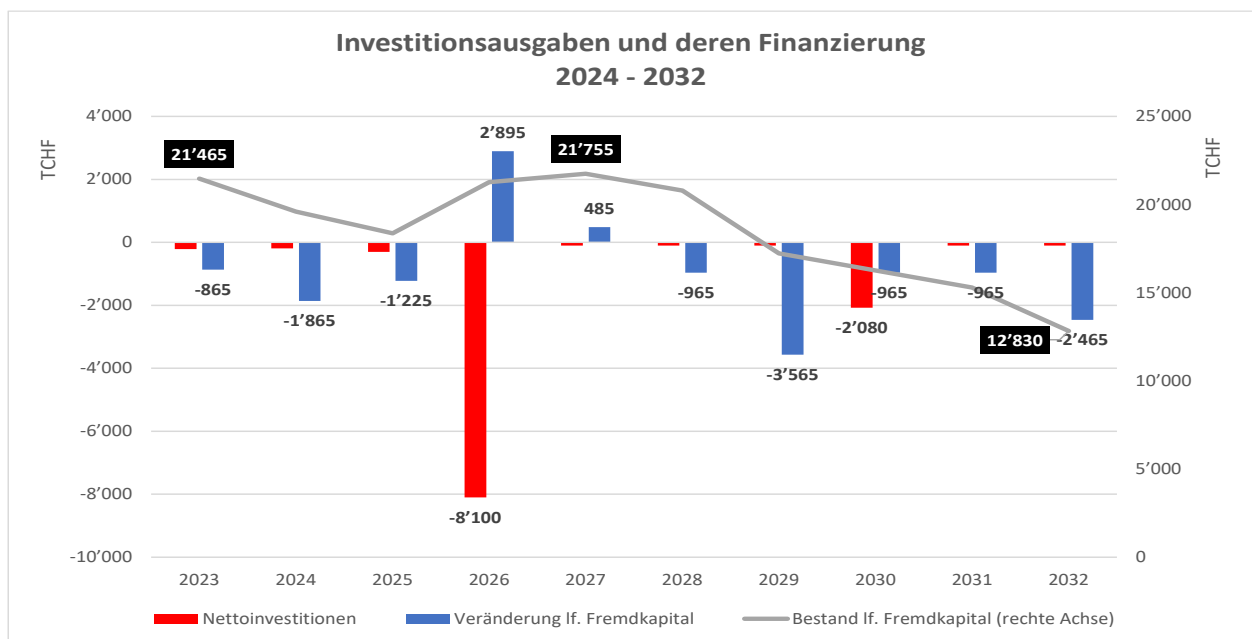


Abbildung 16: Alenia: Investitionen und deren Finanzierung 2024 - 2032

c. Entwicklung Eigenkapital 2022 - 2032

Durch die positiven Ergebnisse in den Erfolgsrechnungen ab 2024 verbessert sich auch der Eigenfinanzierungsgrad kontinuierlich, weil mit dem höheren Cash-Flow auch die langfristigen Schulden kontinuierlich zurückbezahlt werden können. Gegen Ende der Planungsperiode liegt das Organisationskapital (ohne Infrastrukturfonds) mit 32 % wieder leicht über dem unteren Bandbreitenwert von 30 %. Zusammen mit dem Infrastrukturfonds bewegt sich die Höhe des erweiterten Eigenkapitals zwischen 38 – 55 %.

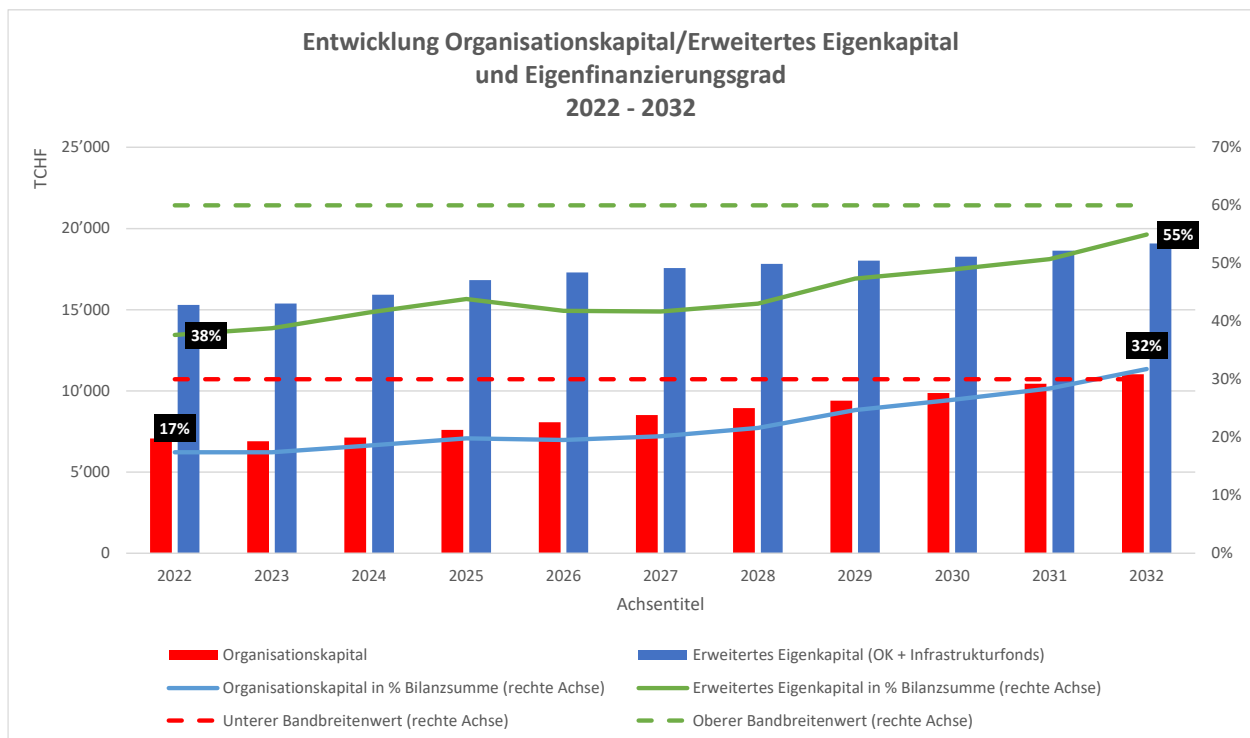


Abbildung 17: Alenia: Entwicklung Organisationskapital/Erweitertes Eigenkapital 2022 - 2032

3.1.3 Fazit zum AZ Alenia

Obschon das AZ Alenia durch negative Einflüsse der Pandemie und hohe, in den letzten Jahren getätigte Investitionen keine optimale finanzielle Ausgangslage hat (relativ tiefes Organisationskapital), erwarten wir in den kommenden Jahren keine nennenswerten finanziellen Risiken für die Gemeinde Muri bei Bern als Eignerin dieser Anstalt. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass die der Finanzplanung zu Grunde gelegten Annahmen zur Auslastung und zu den Pflegestufen einigermaßen zutreffend sind und der Kanton Bern keine wesentlichen Anpassungen in der Finanzierung der Pflegeheime vornimmt.

Innerhalb dieses vorgegebenen finanziellen Rahmes ist das AZ Alenia in der Lage, die für die getätigten Investitionen aufgenommene Fremdfinanzierung planmässig zurückzuzahlen und die noch anstehenden, überschaubaren Investitionen sinnvoll zu finanzieren.

Gegen Ende der Planungsperiode (2032) dürfte sich auch das Organisationskapital wieder innerhalb der gewünschten Bandbreite bewegen.

3.2 Gemeindebetriebe Muri (gbm)

Die gbm sind ein Dienstleistungsunternehmen für Wasser, Abwasser, Energie und Telekommunikation in der Gemeinde Muri bei Bern. Die Gemeindebetriebe bieten zusätzliche Dienstleistungen sowohl für Private als auch Unternehmen.

Die gbm wurden 1998 aus der Einwohnergemeinde herausgelöst und als öffentlich-rechtliche Anstalt gegründet. Seither haben sich auch die Anforderungen an die Organisation, allein getrieben durch die Anzahl der Mitarbeitenden, verändert. Waren 2013 noch 12 Personen beschäftigt, sind es aktuell deren 26. Ebenso wurden in dieser Zeit viele rechtliche Grundlagen er- bzw. überarbeitet (Reglemente Gasversorgung, Wasserversorgung, Abwasserversorgung usw.), ebenso das Reglement Gemeindebetriebe per 01.01.2023 und die Organisationsverordnung ab 11.09.2023. Ein weiterer zentraler Schritt in dieser Entwicklung sind die Ausführungsbestimmungen zu den Anstellungsbedingungen ab 1.01.2024. Diesen ersetzen die gemeindeeigenen Grundlagen (Personalreglement, Personalverordnung). Alle Mitarbeitenden sind neu nach OR angestellt. Mit sämtlichen Mitarbeitenden mussten neue Arbeitsverträge abgeschlossen werden. Diese Erläuterungen zeigen auf, in welchem Masse sich die gbm in den letzten Jahren verändert haben. Eine vergleichbare Entwicklung zeigt sich auch in den Finanzprozessen. Während die gbm anfänglich (bis November 2015) über keine eigenen Bankkonten verfügten, wurde das Finanz- und Berichtswesen sowie das Controlling in den letzten Jahren verselbständigt und professionalisiert. Ursprünglich war die Finanzverwaltung der Gemeinde Muri bei Bern mit der Betreuung der Finanz- und Anlagebuchhaltung der gbm beauftragt. Wegen der stetig neuen regulatorischen Entwicklungen und Auflagen, welche die Komplexität der Finanz-, Betriebs- und Anlagebuchhaltung stark verändert haben, hat der Verwaltungsrat der gbm entschieden, ein neues, branchenübliches Finanzsystem (Abacus, I-SE) einzuführen. Mit der Umstellung auf das neue System wurde die Rechnungslegung von HRM auf OR umgestellt. 2018 wurde die Stelle «Leiter/in Finanzen und Controlling» neu geschaffen, um den Finanzthemen das nötige Gewicht zu geben.

3.2.1 Analyse finanzielle Ausgangslage

Die gbm erstellen ihre Jahresrechnung nach den Grundsätzen der kaufmännischen Buchführung und Rechnungslegung gemäss schweizerischem Obligationenrecht (Art. 957 bis 962). Dies entspricht zwar den Vorgaben im Reglement aber diese Art der Rechnungslegung bietet im Gegensatz zur Rechnungslegung nach Swiss GAAP FER keine transparente, den tatsächlichen wirtschaftlichen Verhältnissen entsprechende Darstellung der Vermögens- und Ertragslage. Angesichts der Grösse und zunehmenden Komplexität der Geschäftstätigkeiten, der erheblich zunehmenden Investitionstätigkeit (Fernwärme) sowie hinsichtlich der gestiegenen Erwartungen der Öffentlichkeit an die «Public Corporate Governance» erachten wir die aktuell gültige Regelung bezüglich der Finanzberichterstattung als zu wenig transparent und aussagekräftig. Auf Nachfrage unsererseits wurden uns nachträglich die internen Abschlüsse der gbm 2019 - 2023 zur Verfügung gestellt.

Aus den internen Jahresrechnungen 2019 – 2023 kann entnommen werden, dass in dieser Periode kumulierte Jahresverluste von 342 TCHF erwirtschaftet wurde, obwohl 2021 durch den Verkauf eines Baurechts (Füllerich) ein Buchgewinn von CHF 1.3 Mio. erzielt werden konnte. Was ebenfalls auffällt ist, dass die Bruttomarge (Nettoerlös abzüglich Aufwand für Beschaffung) seit 2019 von 47 % auf 30 % (2023) erheblich verschlechtert hat. Ähnliches gilt auch für die EBITA- und EBIT-Marge. Diese haben sich von 26 % bzw. 20 % im Jahr 2019 auf 12 % bzw. – 3 % im Jahr 2023 verringert.

Bilanzseitig legt die interne Jahresrechnung die stillen Reserven offen. Diese betragen Ende 2023 total CHF 76.5 Mio.

		Restwert FIBU 31.12.2023 in CHF	Restwert KORE 31.12.2023 in CHF	Stille Reserven 31.12.2023 in CHF
1500	Rohr- und Leitungsanlagen	16'199'667	87'245'264	71'045'597
1501	Stationen	7'392'122	10'350'813	2'958'691
1502	übrige Netzanlagen	3'531'808	4'371'431	839'623
1521	Übrige Sachanlagen	210'685	210'685	0
1530	Fahrzeuge	14'072	20'591	6'519
1590	Anlagen im Bau	10'761'217	10'972'854	211'637

		Restwert FIBU 31.12.2023 in CHF	Restwert KORE 31.12.2023 in CHF	Stille Reserven 31.12.2023 in CHF
1600	Bebaute Grundstücke	0	0	0
1601	Betriebsbauten	4'444'199	5'915'543	1'471'344
1680	Unbebaute Grundstücke	0	0	0
1722	Nutzungsrechte	0	0	0
Gesamt		42'553'770	119'087'181	76'533'411

Tabelle 11: gbm: stille Reserven 31. Dezember 2023

Die stillen Reserven in den Rohr- und Leitungsanlagen verteilen sich auf das Erdgas-Netz (CHF 12.5 Mio.), das Wasser-Netz (CHF 31.1 Mio.), das Abwasser-Netz (CHF 23 Mio.), das TeleCom-Netz (CHF 4.3 Mio.) und das Wärme- und Energie-Netz (CHF 0.1 Mio.). Sobald der Business Case Fernwärme Muri-Gümligen weiter detailliert wurde und klar ist, wo der Fernwärme Ausbau allenfalls die Erdgas Netzinfrastruktur konkurrenziert oder gar ersetzt, muss die Bewertung der Erdgas Rohr- und Leitungsanlagen kritisch hinterfragt werden (Impairment). Sollte die Werthaltigkeit nicht mehr gegeben sein, könnte dies zu einer wesentlichen einmaligen Wertkorrektur führen, welche auch für die Beurteilung des Business Case Fernwärme von Bedeutung wäre.

Da es sich bei den gbm um einen anlageintensiven Betrieb (hohe Anlageintensität) handelt, sind bei der Beurteilung der finanziellen Lage gewisse Kennzahlen von besonderer Wichtigkeit. Um aufzuzeigen, dass zwischen externen und internen Zahlen wesentliche Abweichungen resultieren und daraus auch Fehlbeurteilungen entstehen können, enthält die nachfolgende Tabelle beide Sichtweisen. In den internen Dokumenten der gbm wird bei der Berechnung des Anlagendeckungsgrades II nebst dem Eigenkapital das gesamte Fremdkapital einbezogen. Gemäss Definition des WEKA-Verlages³ darf bei der Ermittlung dieser Kennzahl nebst dem Eigenkapital aber nur das langfristige Fremdkapital einbezogen werden. In der folgenden Tabelle haben wir die Berechnung entsprechend angepasst:

		2023 extern	2023 intern	2019 extern	2019 intern
Bilanzkennzahlen					
Bilanzsumme	in TCHF	73'547	150'703	45'801	124'850
Umlaufvermögen	in TCHF	17'514	18'137	13'024	13'348
Anlagevermögen	in TCHF	56'033	132'567	32'777	111'502
Anlageintensität	in %	76%	88%	72%	89%
Langfristiges Fremdkapital	in TCHF	46'490	46'490	32'093	32'093
Fremdfinanzierungsgrad	in %	87%	42%	78%	29%
Eigenkapital	in TCHF	9'863	87'019	9'942	88'991
Eigenfinanzierungsgrad	in %	13%	58%	22%	71%
Anlagendeckungsgrad II	in %	101%	101%	128%	109%

Tabelle 12: gbm: Vergleich Schlüsselkennzahlen Finanzierung 2023/2019

Die Tabelle veranschaulicht die erheblichen Differenzen zwischen interner und externer Rechnung. Vorausgesetzt, dass die internen Werte des Gasnetzes aufgrund einer potenziellen teilweisen Substitution durch das Fernwärme-Netz keine wesentlichen Überbewertungen aufweist verfügt die gbm auch Ende

³ <https://www.weka.ch/themen/finanzen-controlling/controlling/kennzahlen-und-kennzahlensysteme/article/unternehmens-kennzahlen-die-7-wichtigsten-kennzahlen-fuer-kmu/>

2023 noch über eine solide Eigenkapitalbasis. Allerdings ist klar erkennbar, dass sich diese seit 2019 deutlich verringert hat. Entgegengesetzt hat sich der Anteil des Fremdkapitals an der Bilanzsumme entwickelt. Dies verdeutlicht, dass die seit 2019 getätigten Investitionen und Vorleistungen unter anderem in das Fernwärmenetz nicht allein mit dem selbst erwirtschafteten Cash-flow finanziert werden konnten und auf Fremdfinanzierungen zurückgegriffen werden musste. Ebenfalls ersichtlich wird, dass sich die Kennzahl Anlagedeckungsgrad II spürbar verschlechtert hat und Ende 2023 nur noch knapp über dem Minimalrichtwert von 100 % liegt.

Eine Investitionsplanung über fünf Jahre wird jährlich erstellt und aktualisiert. Für die Periode 2024 – 2028 werden hohe Investitionsausgaben von insgesamt CHF 82 Mio. ausgewiesen.

3.2.2 Fazit zur finanziellen Ausgangslage der gbm

Die Ertragslage der gbm ist in den letzten Jahren spürbar angespannter geworden. Die Margen sind deutlich gesunken. Zwar ist das Eigenkapital gemäss internem Abschluss noch angemessen, sein Anteil an der Bilanzsumme hat sich aber seit 2019 deutlich verringert. Demgegenüber ist der Anteil des Fremdkapitals markant gestiegen. Auch die Finanzierungsverhältnisse des Anlagevermögens haben sich seit 2019 spürbar verschlechtert. Eigenkapital und langfristiges Fremdkapital vermögen das Anlagevermögen nur noch knapp zu decken.

Angesichts der hohen geplanten Investitionen in die Fernwärme muss die finanzielle Entwicklung der gbm eng verfolgt werden. Die Gemeinde sollte ihre Eignerrolle in den kommenden Jahren aktiver als bisher wahrnehmen und die Einführung der Rechnungslegung nach Swiss GAAP FER prüfen.

3.2.3 Beurteilung Finanzierungsvarianten Fernwärmeausbau

a. Nicht hinreichende Risikobeurteilung

In der Präsentation Fernwärme Muri-Gümligen, Geschäfts- und Finanzierungsmodell vom 23. August 2023 sind verschiedene grundlegende Fakten und Annahmen zum Projekt enthalten (Netzplanung, Realisierungszeitachse, Lebensdauer Anlagen, Art der Energieträger, Anschlusspotential, Investitionskosten und Finanzausgaben aus dem Business Case). Ebenso ist eine summarische SWOT-Analyse zu den verschiedenen Varianten Geschäftsmodell und Finanzierung enthalten. Nachträglich wurde uns eine umfassendere Risikoanalyse inkl. zugehöriger Risikomatrix zur Verfügung gestellt. Die grössten ausgewiesenen Risiken sind fehlende Kundenzahlen, die Wahl der falschen Primärenergie, fehlende personelle Ressourcen, Abhängigkeit von Schlüsselpersonen und zu wenig Energie aus dem Tiefengrundwasser. Es ist für uns nicht erkennbar, ob diese detailliertere Risikobeurteilung und die daraus gewonnenen Erkenntnisse mit Verwaltungsrat und Eigenerin geteilt wurden. Risiken können nicht nur aus den betrieblichen Tätigkeiten, sondern auch aus exogenen Faktoren (z.B. Wegfall von wesentlichen Wärmebezüglern nach Erstellung des Netzes) oder aus neuen regulatorischen Vorgaben auf Stufe Bund oder Kanton resultieren.

b. Finanzierungsvarianten

Die in der Präsentation «Fernwärme Muri-Gümligen, Geschäfts- und Finanzierungsmodell» vom 23. August 2023 enthaltenen und kurz beschriebenen Finanzierungsvarianten sowie die dazu durchgeführten Anfragen bei industriellen Partnern und Finanzinstituten wurden verständlicherweise in erster Linie auf die Bedürfnisse der gbm ausgerichtet. Die Rolle der Gemeinde Muri bei Bern besteht lediglich darin, allenfalls eine beträchtliche Restfinanzierung sicherzustellen oder gegenüber den Finanzierungspartnern entsprechende Garantien (Bürgschaften) abzugeben. Auch beim Bewertungsraster, welches für die Bewertung der einzelnen Varianten angewandt wurde, standen die Bedürfnisse der gbm im Vordergrund.

Variante	Betriebsstruktur	Finanzierung	Beurteilung/Fragestellung
1a	gbm 100 %, Energie Produktion sowie Netz und Kunden	Direktinvestition gbm Bankfinanzierung Bürgschaft EG Muri bei Bern (ca. CHF 30 – 40 Mio.) Privatanleihen prüfen	<ul style="list-style-type: none"> • Volles Chancenpotential bei gbm • Volles Risikopotential bei der EG Muri bei Bern • Hohes finanzielles Engagement der EG Muri bei Bern erwartet (mit Bürgschaft besteht ein indirektes Verschuldungspotential). Bürgschaft müsste aufgrund ihrer Höhe durch die Stimmberechtigten abgesegnet werden • Prüfen, ob und falls ja, um wieviel besser die Finanzierungsbedingungen in Variante 1b gegenüber der Variante 1a wären • Welche Art von Darlehensgebern sollen für Privatanleihen bzw. -darlehen angefragt werden?
1b	gbm 100 %, Energie Produktion sowie Netz und Kunden	Anleihen EG Muri bei Bern Privatanleihen prüfen	<ul style="list-style-type: none"> • Volles Chancenpotential bei gbm • Volles Risikopotential bei der EG Muri bei Bern • Hohes finanzielles Engagement der EG Muri bei Bern erwartet mit direkter zusätzlicher Verschuldung des Gesamthaushalts. Diese müsste aufgrund ihrer Höhe durch die Stimmberechtigten abgesegnet werden. • Grundsätzlich sind die Finanzierungsbedingungen aufgrund unserer Erfahrungen bei einer Direktaufnahme von Anleihen oder Darlehen durch die Gemeinde vorteilhafter, als wenn gbm als Schuldnerin auftritt. • Prüfung, um wieviel schlechter die Finanzierungsbedingungen in Variante 1a gegenüber der Variante 1b wären, wurde bei gmb in Auftrag gegeben • Welche Art von Darlehensgebern sollen für Privatanleihen bzw. -darlehen angefragt werden?
3	AG gbm 49 %, Energie Produktion sowie Netz und Kunden	Industrielle Mehrheitsaktionärin (Versorgungsunternehmen) Aktionärsdarlehen/Bürgschaften Bürgschaft EG Muri bei Bern Privatanleihen prüfen	<ul style="list-style-type: none"> • Limitiertes Chancenpotential für gbm • Risikoaufteilung auf mehrere Aktionäre verringert Risikopotential für EG Muri bei Bern • EG Muri bei Bern könnte auch als Aktionärin auftreten, um mehr Einfluss auf den Fernwärmeausbau ausüben zu können. Dann allerdings steigt das Risikopotential wieder an • Bürgschaft müsste aufgrund ihrer Höhe durch die Stimmberechtigten abgesegnet werden • Welche Art von Darlehensgebern sollen für Privatanleihen bzw. -darlehen angefragt werden?
4	Contracting, 100 % Energie Produktion	Energie Produktionsanlagen durch Contractor	<ul style="list-style-type: none"> • Limitiertes Chancenpotential für gbm • Klare Aufgabenteilung (Produktion/Verteilung/Kundenkontakt)

Variante	Betriebsstruktur	Finanzierung	Beurteilung/Fragestellung
	gbm 100 % Netz und Kunden	Bürgschaft EG Muri bei Bern (ca. CHF 10 – 20 Mio.) für Netzausbau Bankfinanzierung	<ul style="list-style-type: none"> • Deutlich tieferes Risikopotential für EG Muri bei Bern und gbm • Tieferes finanzielles Engagement für EG Muri bei Bern (in welcher Form auch immer) • Bürgschaft müsste aufgrund ihrer Höhe durch die Stimmberechtigten abgesegnet werden

Tabelle 13: Finanzierungsvarianten Fernwärme

Die ursprüngliche Variante 2 mit Gründung einer Aktiengesellschaft, an welcher die gbm die Mehrheit halten würde, wurde mangels Interesses seitens der potenziellen Geschäfts- und Finanzierungspartner nicht weiterverfolgt.

Anlässlich der Vorstellung des Geschäfts- und Finanzierungsmodells Fernwärme Muri-Gümligen am 23. August 2023 hat sich der Gemeinderat wie folgt zum Projekt und den vorgestellten Varianten geäussert:

- Der Gemeinderat steht zum Projekt «Fernwärme Muri-Gümligen»
- Variante 1a steht im Vordergrund
- Variante 1b würde die Verschuldung der Gemeinde erhöhen, was à priori nicht erwünscht ist
- Variante 4 (Contractor für die Produktion) wurde als Rückfallebene bestimmt
- Bewertung der Varianten durch den Verwaltungsrat erfolgte aus unternehmerischer Sicht gbm. Der Gemeinderat wird im Hinblick auf eine Volksabstimmung betreffend Kredit oder Bürgschaft zusätzlich eine politische Beurteilung vornehmen müssen
- Für den Gemeinderat ist klar, dass im Falle von finanziellen Schwierigkeiten der gbm die Gemeinde als 100 % Eigentümerin haften würde. Auch beim Ausfall eines externen Contractors würde von der Öffentlichkeit mutmasslich erwartet, dass die Gemeinde den Betrieb der Wärmeversorgung sicherstellt

Fazit Gemeinderat

Das Projekt Fernwärme Muri-Gümligen muss erfolgreich abgewickelt und die Anlagen anschliessend erfolgreich betrieben werden. Folgende Elemente werden für den Projekterfolg als wesentlich erachtet:

Referenz: Geschäfts- und Betriebsführung des «Energieverbands Siloah AG»

Solider Business Case

Gutes Projektmanagement und genügend personelle Ressourcen

Umsichtige Führung auf strategischer und operativer Ebene

c. Was machen andere Gemeinden

Gemeinsam mit dem Leiter der Finanzverwaltung haben wir eine kleine Umfrage bei anderen Berner Gemeinden durchgeführt. Am häufigsten erfolgt die Finanzierung der Fernwärmeversorgung durch die jeweiligen Werke selbst oder mittels Contracting oder Teil-Contracting Lösungen. In seltenen Fällen gewährt die Gemeinde beschränkte finanzielle Zuschüsse. In Einzelfällen finanzieren die Gemeinden einen Teil der Investitionen in eigenen Liegenschaften selbst (vgl. Anhang 6.5).

d. Würdigung

Bevor darüber entschieden werden kann, welche Finanzierungsvariante am vorteilhaftesten ist, muss unseres Erachtens geklärt werden, wie die Gemeinde Muri bei Bern ihre strategische Verantwortung für gbm und vor allem für den Aufbau einer Fernwärmeversorgung wahrnehmen möchte.

- Wir sind nicht sicher, ob die Gemeinde Muri bei Bern ihre strategischen Optionen als Mutter und Eignerin der gbm hinreichend ausgeleuchtet hat. Da es sich um ein Investitionsprogramm mit grossen und langfristigen Auswirkungen handelt und insbesondere auch der Zeitfaktor von hoher Bedeutung ist, empfehlen wir der Gemeinde, die Frage des «Geschäftsmodells Wärmeversorgung» aus ihrer Optik, nach Prüfung aller Varianten, mit aller Sorgfalt zu prüfen und zu würdigen
- Heute gibt es zahlreiche, professionelle Contracting Partner, welche über einen operativen Leistungsausweis verfügen und finanziell solid aufgestellt sind. Unseres Erachtens sollte auch eine Voll-Contracting Lösung seriös geprüft werden
- Für den Finanzierungsentscheid ist es nötig, die Vermögens- und Finanzlage der gbm transparent darzustellen und einen aussagekräftigen Finanzplan für die nächsten fünf Jahre für die bestehenden Geschäftstätigkeiten zu erstellen, um beurteilen zu können, wie sich die heutige Vermögens- und Finanzlage zukünftig verändern dürfte. Anhand dieser Informationen kann danach beurteilt werden, wie sich die geplanten Investitionen in den kommenden Jahren auf die Vermögens- und Finanzlage auswirken werden und welche zusätzliche Finanzierung nötig sein wird

Erst danach kann entschieden werden, mit welchen operativen und finanziellen Partnern die Fernwärmeversorgung angegangen werden soll.

Wir empfehlen dem Gemeinderat sich für die Wahrnehmung der Eignerinteressen im Projekt Fernwärmeversorgung professionell begleiten zu lassen. Denkbar wäre, dass eine vom Gemeinderat beauftragte Fachperson in den Projektsteuerungsgremien Einsitz nimmt oder für ein externes Controlling sorgt und dem Gemeinderat regelmässig über den Projektverlauf und die erkannten Risiken berichtet.

Um die gbm bei der Realisierung des Projektes Fernwärme Muri-Gümligen zu unterstützen, bestehen für die Gemeinde Muri bei Bern verschiedene Möglichkeiten:

- **Gewährung einer Bürgschaft:** Diese wirkt sich nicht direkt auf die Verschuldung der Gemeinde aus, weil eine Bürgschaft – solange die Eintretenswahrscheinlichkeit gering ist – lediglich als Eventualverpflichtung im Anhang zur Jahresrechnung aufgeführt werden muss. Die Gewährung einer Bürgschaft durch die Gemeinde kann sich für die gbm positiv auf die Finanzierungsbedingungen auswirken. Falls der Eintritt eines Haftungsrisikos als wahrscheinlich eingeschätzt wird, müsste die erwartete Haftungssumme erfolgswirksam in der Jahresrechnung der Gemeinde verbucht und in der Bilanz als Rückstellung ausgewiesen werden.
- **Gewährung eines Darlehens:** Der direkte Geldfluss von der Gemeinde zur gbm führt zu einer Erhöhung der Verschuldung der Gemeinde, da die nötige Summe wohl via Bank oder auf dem Kapitalmarkt durch die Gemeinde beschafft werden muss. Die Zinskosten wären aber von der gbm zu tragen. Sollte die Rückzahlung des Darlehens durch die gbm gefährdet erscheinen, müsste der erwartete Wertverlust erfolgswirksam in der Jahresrechnung der Gemeinde verbucht und der Darlehensbetrag entsprechend reduziert werden.
- **Erhöhung des Eigenkapitals:** Auch diese Variante führt wegen des direkten Geldflusses zu einer Erhöhung der Verschuldung der Gemeinde, da die nötige Summe wohl via Bank oder auf dem Kapitalmarkt durch die Gemeinde beschafft werden muss. Für diese Variante müsste die Gemeinde die Zinsen der Finanzierung tragen. Der Betrag der Eigenkapitalerhöhung würde in der Bilanz der Gemeinde zu einer Erhöhung des Buchwertes der Beteiligung gbm führen. Sollte die gbm finanziell in Schieflage geraten, müsste der Beteiligungswert überprüft werden. Ein allfällig resultierender Wertverlust müsste erfolgswirksam in der Jahresrechnung der Gemeinde verbucht und der Beteiligungswert entsprechend herabgesetzt werden.

Selbstverständlich ist auch eine Kombination aus diesen drei Möglichkeiten prüfenswert.

Wie in Kapitel 2.8 dieses Berichtes ausgeführt, dürfte sich die Verschuldung des Gesamthaushalts der Gemeinde Muri bei Bern moderater entwickeln als im Finanzplan 2024 – 2028 abgebildet. Stützt man sich auf die von der Finanzkommission in ihrem Facstsheet vom 18. März 2020 hergeleiteten Obergrenzen bezüglich Verschuldung, ergeben sich folgende potenziellen Bandbreiten für eine allfällige finanzielle Unterstützung des Fernwärmeprojektes Muri-Gümligen der gbm:

- Auf Basis der Bruttoschulden, welche bis 2027 ansteigen dürften, resultiert ein zusätzliches Verschuldungspotenzial von CHF 10 Mio. Franken, ohne dass die Obergrenze von 100 % für den Bruttoverschuldungsanteil verletzt werden dürfte. Da die Bruttoschulden ab 2028 wieder abnehmen sollten, schlagen wir eine Erhöhung der Obergrenze für der Unterstützung auf CHF 20 Mio. vor
- Auf Basis der Nettoschulden, welche bis 2027 ansteigen dürften, resultiert ein zusätzliches Verschuldungspotenzial von CHF 20 Mio. Franken, ohne dass die Obergrenze von CHF 1'750 für die Nettoschulden pro Einwohner verletzt werden dürfte. Da die Nettoschulden ab 2028 wieder abnehmen sollten, schlagen wir eine Erhöhung der Obergrenze für der Unterstützung auf CHF 30 Mio. vor.

4 **Konsolidierte Finanzsicht der Gemeinde Muri bei Bern**

Auf die Erstellung einer konsolidierten Finanzsicht haben wir verzichtet. Die finanzielle Ausgangslage ist im Gesamthaushalt der Gemeinde Ende 2023 sehr gut. Auch bei den beiden Anstalten AZ Alenia und den gbm ist die Bilanz solid. Die selbständige Anstalt Alenia ist auch finanziell unabhängig und in der Lage ihre zukünftigen Investitionen und Geschäftstätigkeiten aus den zur Verfügung stehenden Mitteln zu finanzieren. Bei den gbm ist seit 2019 eine Verschlechterung der Ertrags- und Finanzlage festzustellen. Der Anteil der Fremdfinanzierung ist stark angestiegen und muss vor allem im Hinblick auf die Realisierung des Projekts Fernwärme Muri-Gümligen im Auge behalten werden.

Die Sicht für den Gemeindehaushalt ist in Kapitel 2 ausführlich dargelegt.

5 Reglementierung von Tochtergesellschaften bezüglich Kompetenzteilung von Investitionsentscheiden

5.1 Aktuelle Lage Gemeindebetriebe

Die gbm sind in Bezug auf ihre finanzielle Führung finanziell autonom. Der Verwaltungsrat beschliesst im Rahmen des Reglements⁴ und der Eignerstrategie⁵ Budget, Finanz- und Investitionsplan sowie Ausgaben autonom, unabhängig von ihrer Höhe (Art. 21 Reglement).

Das aktuelle neue Reglement aus dem Jahr 2022 definiert in Art. 30ff. die Finanzierung der Leistungen. Die Finanzierung erfolgt über Gebühren und Entgelte. Eine Unterstützung durch die Gemeinde ist nicht vorgesehen: Weder über Tresoreriedarlehen (Finanzvermögen), noch über Abgeltungen oder Finanzhilfen. Eine solche Unterstützung bedarf nach der hier vertretenen Auffassung eine Grundlage in einem Reglement.⁶

Das aktuelle Reglement über die Gemeindebetriebe Muri (gbm) sieht in Bezug auf die Kompetenzordnung im Bereich Investitionen folgende relevante Regelungen vor:

- Art. 3. Abs. 1. Die gbm erfüllen ihre Aufgaben im Rahmen dieses Reglements und der Eigentümerstrategie autonom und in eigener unternehmerischer Verantwortung. Abs. 2. Sie verfügen über das Eigentum an dem für die Erfüllung ihrer Aufgaben benötigten Vermögen. Abs. 3. Sie sind als Gemeindeunternehmen von der Gemeinde finanziell unabhängig.
- Art. 21 Abs 2. Der Verwaltungsrat (...) b. entscheidet im Rahmen dieses Reglements und der Eigentümerstrategie des Gemeinderats über strategische Fragen, (...) f. beschliesst das Budget und den Finanz- und Investitionsplan sowie Ausgaben für Investitionen unabhängig von ihrer Höhe.
- Art. 28 Abs 2. Für die Buchführung und Rechnungslegung gelten die Artikel 957 ff OR. Die gbm berücksichtigen branchenübliche Grundsätze, insbesondere betreffend die Abschreibungen und die Bilanzierung. Zur Würdigung des Vollzugs dieser Bestimmung vgl. Ziff. 3.2.2.
- Art. 29 Abs. 2. Die gbm (...) bilden angemessene Reserven zur Sicherstellung einer kontinuierlichen Gebühren- und Preispolitik, zur Absicherung gegen betriebliche Risiken und zur Finanzierung von Investitionen. Sie beachten für die Reservebildung die gesetzlichen Vorgaben für einzelne Aufgabenbereiche. Abs. 3. Sie können Unternehmensgewinne im Übrigen für Investitionen und die Finanzierung neuer Aufgabenbereiche einsetzen, namentlich im Sinne der Klima- und Energiepolitik der Gemeinde. Abs. 4: Der Gemeinderat entscheidet anlässlich der Genehmigung der Jahresrechnung über die Verwendung des Gewinns.
- Art. 36 Abs. 1. des Reglements Gemeindebetriebe Muri (gbm) enthält folgende Pflichten des Verwaltungsrats zur Berichterstattung: Bst. a. Der Verwaltungsrat unterbreitet dem Gemeinderat jährlich den Geschäftsbericht zur Kenntnisnahme, Bst. b. die Jahresrechnung zur Genehmigung, Bst. c. den Antrag über die Gewinnverwendung. Abs. 2. Er berichtet im Geschäftsbericht über den Jahresabschluss, den Geschäftsgang und die voraussichtliche künftige Entwicklung der Geschäftstätigkeit. Abs. 3. Er berichtet dem Gemeinderat zusätzlich über Bst. a. Einzelheiten zum Jahresabschluss, insbesondere betreffend die tatsächlichen Vermögensverhältnisse, die Veränderung der flüssigen Mittel, das Anlagevermögen und die Spartenrechnungen, Bst. b. Einzelheiten zum Geschäftsgang und zur voraussichtlichen künftigen Entwicklung der Geschäftstätigkeit, Bst. c. die Umsetzung der Eigentümerstrategie, Bst. d. festgestellte Unternehmensrisiken und Massnahmen zur Risikokontrolle. Abs. 4. Er informiert den Gemeinderat unverzüglich über ausserordentliche Vorkommnisse und über Entwicklungen oder Vorhaben von grosser finanzieller oder politischer Tragweite.

⁴ Reglement Gemeindebetriebe Muri bei Bern (gbm) vom 25. Oktober 2022.

⁵ Eignerstrategie für die Gemeindebetriebe Muri vom 23. Juli 2018.

⁶ Vgl. Art. 66 Gemeindegesetz. Gemäss Abs. 2d hat das Reglement die Finanzierungsgrundsätze festzulegen. Das aktuelle Reglement sieht in Art. 3 Abs. 3 vor, dass die gbm von der Gemeinde finanziell unabhängig sind. Eine Unterstützung aus Steuermitteln würde dem widersprechen.

Teilweise werden die im Reglement enthaltenen Vorgaben zur Berichterstattung in der Eigentümerstrategie wiederholt. In dieser ist unter anderem folgendes festgehalten:

«4.2 Steuerung

Der Verwaltungsrat informiert die Eigentümerin jährlich mit einer Jahresrechnung gemäss den Vorschriften des Rechnungslegungsrechts (Art. 957ff. Obligationenrecht). Die Jahresrechnung bestehend aus einer Bilanz, einer Erfolgsrechnung und einer **Geldflussrechnung** sowie einem Anhang - **inklusive Anlagespiegel der Sachanlagen**. Weiter informiert er die Eigentümerin mit einem **Lagebericht**. Dieser enthält Ausführungen über die vergangene und **erwartete, zukünftige Geschäftsentwicklung, die Umsetzung der Eigentümerstrategie und der Unternehmensstrategie sowie die festgestellten Unternehmensrisiken und getroffenen Massnahmen**.

Der Verwaltungsrat informiert die Eigentümerin **jährlich** über die Investitions- und Finanzplanung für die **nächsten fünf Jahre** und das konsolidierte Budget für das Folgejahr. Weiter informiert er die Eigentümerin jährlich über die Absatz- und Beschaffungssituation sowie über den Zustand der Anlagen und Leitungen. Der Verwaltungsrat informiert die Eigentümerin regelmässig sowie in ausserordentlichen Fällen über den Geschäftsverlauf. »

Wir haben verschiedene Abweichungen von den im Reglement und in der Eigentümerstrategie gemachten Vorgaben festgestellt. Die uns zur Verfügung gestellten Unterlagen enthalten zwar eine Investitionsplanung (5 Jahre) aber weder die in der Eigentümerstrategie verlangte Geldflussrechnung, noch einen Anlagespiegel der Sachanlagen oder einen Lagebericht. Die Finanzplanung für die Erfolgsrechnung für fünf Jahre wurde einmal (2022) erstellt und danach nicht mehr weitergeführt. Diese ist unserer Ansicht nach, insbesondere in Anbetracht der hohen geplanten Investitionen in die Fernwärme, unabdingbar und wird zudem in der Eigentümerstrategie explizit verlangt. Für Verwaltungsrat, Geschäftsführung und Eignerin muss beurteilt werden können, wie sich der Cash-Flow aus den angestammten Geschäftsfeldern erfahrungsgemäss entwickeln dürfte, um die Höhe der notwendigen Fremdfinanzierung für die Entwicklung neuer Aktivitäten abschätzen zu können.

Weiter hält die Eigentümerstrategie in Ziff. 3.3 fest, dass die Thesaurierung der Gewinne Investitionen ermöglichen soll, die zur Erreichung der kommunalen Energieziele beitragen.

Die gbm erfüllen die Vorgaben bezüglich Berichterstattung zuhanden der Eignerin im Rahmen der Verwaltungsratssitzungen, in welchem ein Mitglied des Gemeinderats reglementskonform Einsitz hat. Allerdings wird auch dem Verwaltungsrat keine Finanzplanung über fünf Jahre vorgelegt. Als Grund dafür wird angegeben, dass ohne konkretisierte Finanzplanung bezüglich Fernwärme dieser wenig aussagekräftig sei. Einmal pro Jahr findet mit dem Gemeinderat ein Workshop mit vorgegebenen Themen statt. Weitere institutionalisierte Eignertreffen mit dem Gesamtgemeinderat (z.B. im 1. Semester für den Jahresabschluss und im 2. Semester für die Finanz- und Investitionsplanung) finden nicht statt.

5.2 Grundsätzliche Betrachtungen

Die Ausgestaltung der Organisation und der Steuerung der gbm entsprechen vergleichbaren Lösungen anderer Gemeinden mit selbständigen Betrieben. Typisch für Gemeindebetriebe sind insbesondere

- eine umfassende finanzielle Autonomie mit Einschluss von Investitionsentscheiden,
- eine Finanzierung über Gebühren und Entgelte,
- eine Steuerung über eine Eignerstrategie und entsprechende Controllinggespräche und
- die Vorlage- und Informationspflichten der Unternehmen gegenüber dem Eigner.

Allerdings gibt es in der konkreten Ausgestaltung vielfältige Möglichkeiten, welche zu Unterschieden in Einzelfragen führen können. Beispielhaft:

- Rechtsform der öffentlich-rechtlichen Anstalt oder der Aktiengesellschaft (mit unterschiedlichen Rahmenbedingungen und Ausgestaltungsmöglichkeiten).
- Gewinnabschöpfung (Muri bei Bern hat hier verzichtet; so aber z.B. ewb).
- Konzessionsabgabe.
- Rechnungslegungsvorschriften.
- Vertretung in den strategischen Leistungsorganen.
- Weisungsrecht der Gemeinde an die Gemeindevertreter in den strategischen Leitungsorganen.
- Genehmigungsrechte für besondere Entscheide; z.B. Unterbeteiligungen oder Investitionen.
- Konsolidierungspflicht.
- Bei Aktiengesellschaften: Zustimmungserfordernisse zu Aktienverkäufen.

Die verschiedenen Varianten widerspiegeln unterschiedliche Philosophien: Während von umfassend autonomen Anstalten erwartet wird, dass sie die Investitionen im Rahmen ihres von der Gesetzgebung vorgegebenen Aufgabenfelds vollständig selber finanzieren, bleiben bei anderen Varianten das Gemeinwesen mehr oder weniger in der Finanzierungsverantwortung für anstehende Investitionen. Besondere Konstellationen ergeben sich darüber hinaus in folgenden Fällen:

- Erweiterung des Aufgabengebiets (neue Aufgaben oder grösserer Umfang). Hier muss im Rahmen der «öffentlichen Bestellung» geprüft werden, ob die Anstalt in der Lage ist, die Zusatzaufgabe eigenständig zu stemmen oder ob eine Mitfinanzierung des (Mutter)Gemeinwesens nötig ist.
- Kapitalverlust. Anders als Aktiengesellschaften, besteht bei Anstalten bei Kapitalverlust zwingende Verpflichtung Vorkehren zu treffen (Art. 725, 725a OR) oder den Richter zu benachrichtigen (Ar 725b OR). Im Extremfall kann eine Anstalt sogar negatives Eigenkapital aufweisen. Allerdings bleibt hier das Gemeinwesen als Eigentümerin in der Verantwortung. Um die Fortführung der Unternehmung zu gewährleisten hat Sie nötige Einschüsse zu tätigen.

5.3 Würdigungen gbm

Die Public Corporate Governance (PCG) der Gemeinde Muri bei Bern in Bezug auf die gbm entspricht grundsätzlich einem üblichen Standard, was die Kompetenzordnung im Bereich Investitionen anbetrifft. Allerdings können an dieser Stelle folgende Feststellungen gemacht werden:

- Die reglementarische Grundlage für die Wärmeversorgung ist schmal. Dies entspricht aber offenbar dem Konzept des neuen Reglements aus dem Jahr 2022, die Aufgaben der gbm nur summarisch aufzulisten.
- In der Eigentümerstrategie aus dem Jahr 2018 ist die Wärmeversorgung nur rudimentär angesprochen. Angesichts der hohen Investitionen wäre es ohne weiteres möglich und sinnvoll, den offen gehaltenen reglementarischen Auftrag hier mit Eignervorgaben zu konkretisieren. Das könnte bei einer nächsten Überprüfung (gemäss Art. 34 Reglement mindesten einmal pro Legislatur) angestrebt werden.
- Die Gemeinde scheint die Pflichten der gbm nicht hinreichend einzufordern. So besteht weder eine Geldflussrechnung noch eine fünfjährige Finanzplanung (Ziff. 4.2 Eignerstrategie). Auch ein Lagebericht und ein detaillierter Anlagespiegel fehlen oder sind nur gbm-intern verfügbar.
- Die Vorgaben betr. Transparenz (Ziff. 4.4 Eignerstrategie) sind sehr offen formuliert. Sie sollten u.E. stringenter formuliert werden (siehe. Ziff. 3.2.2 dieses Berichtes).
- In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob die Gemeinde hinreichend aufgestellt bzw. ausgerüstet ist, um ihre Eignerrolle angemessen wahrzunehmen. Gemessen an den Standards einer guten «Public Corporate Governance» und den Vorgaben des Reglements fehlt es bei der gbm an institutionalisierten Eigentümergesprächen (Controllinggesprächen) sowie einem Bericht zur Umsetzung der Eigentümerstrategie (Art. 36 Abs. 3 Ziff. c) mit Einschluss eines angemessenen Risikoreportings (Art. 36 Abs. 3 Ziff. d). Eigentümergespräche sollten bei wichtigen Beteiligungen (und als solche ist die gbm zu bezeichnen) standardmässig ein- bis zweimal je Jahr durchgeführt werden.

Über die Erreichung der Eigentümerziele wäre standardmässig zu berichten mindestens an den Gemeinderat, allenfalls auch in geeigneter Form an das Parlament.

- Generell fällt auf, dass die Eignerstrategie textlich sehr umfassend ist und häufig auch Vorschriften des Reglements wiederholt. Es kann sinnvoll sein, dass der Eignerstrategie eine Informationsfunktion zugehalten wird. Noch wichtiger ist aber deren Steuerungsfunktion. Unter diesem Gesichtspunkt könnte eine erneuerte Eignerstrategie durch aus kürzer und in Bezug auf die Steuerung stringenter formuliert werden.
- Die Gemeinde Köniz hat keine allgemeinen Grundsätze über die Steuerung von Beteiligungen (Public Corporate Governance). Dies ist bei zwei Beteiligungen auch nicht zwingend. Allgemeine Grundsätze können aber das Verständnis für die Steuerung von Beteiligungen schärfen und die Praxis verstetigen, insbesondere auch im Bereich von Investitionen und Risiken.⁷
- Sollte die Option einer (Mit)-Finanzierung der Gemeinde an der Wärmeversorgung in Betracht gezogen werden, so wäre u.E. eine Ergänzung des Reglements nötig und eine Präzisierung der Eignerstrategie angezeigt.

5.4 Hinweise zum AZ Alenia

Die rechtliche Grundlage des AZ Alenia findet sich im Reglement Alterszentrum (AZ) Alenia Muri-Gümligen vom 18.05.2021. Das AZ Alenia ist eine Gemeindeunternehmung in der Rechtsform einer selbständigen, öffentlich-rechtlichen Anstalt. Das Reglement umschreibt die Leistungen des AZ Alenia. Die Gemeinde kann mir ihr einen Leistungsvertrag abschliessen, «in dem Inhalt, Umfang und Qualität der von diesem allfällig über seinen Auftrag gemäss dem vorliegenden Reglement hinaus zu erbringenden Leistungen sowie deren Abgeltung festgelegt werden». Das AZ Alenia kann seine Leistungen auch gegenüber Dritten erbringen.

Der Verwaltungsrat beschliesst die zur Erfüllung des Leistungsauftrags erforderlichen Ausgaben unabhängig von ihrer Höhe. Über den Erwerb von Beteiligungen und die Veräusserung von Unternehmensteilen oder Liegenschaften beschliesst jedoch das finanzkompetente Organ. Das AZ Alenia hat die für den Unterhalt und die Erneuerung seiner Infrastruktur nötigen Mittel aus der Betriebsrechnung zu erwirtschaften (Art. 29). Die Gemeinde kann Beiträge zur Deckung von Aufwandüberschüssen gewähren (Art. 31).

Die Gemeinde hat bis heute keinen Leistungsvertrag abgeschlossen und hat auch keine Aufwandüberschüsse abzudecken. Sie hat bis heute auf eine Eigentümerstrategie verzichtet.

Das Instrument des Leistungsvertrags ist auf Leistungen ausgerichtet, welche über das Reglement hinaus gehen. Sind solche nicht angestrebt, so besteht dafür (wohl) auch kein Bedarf.

Wir empfehlen auch für das AZ Alenia eine Eigentümerstrategie zu erlassen. Eigentümerstrategien gehören nach heutigem Verständnis zur «Guten Governance» im Bereich von öffentlichen Unternehmen (vgl. auch vorne Ziff.5.2).

Dabei sind Eigentümerstrategien auch von Bedeutung, wenn das Muttergemeinwesen keine Leistungen bezieht und keine finanziellen Beiträge leistet. Als Eignerin ist es jedoch verantwortlich dafür, dass «ihr» Unternehmen gedeiht, die Risiken beherrscht und die von der Gemeinde formulierten Ziele erfüllt. Die Einsitznahme eines Mitglieds des Gemeinderats im Verwaltungsrat kann dazu einen Beitrag leisten. Dies ist aber nicht hinreichend. Eine Eigentümerstrategie erlaubt es darüber hinaus seitens der Gemeinde, unternehmerische, wirtschaftliche, ökologische und soziale Ziele sowie Vorgaben zu Führung, Kontrolle, Effizienz und Transparenz zu formulieren. Klar formulierte Eigentümerstrategien und entsprechende Eigentümergespräche können einen wertvollen Beitrag zu einer im öffentlichen Interesse liegenden Entwicklung eines Gemeindeunternehmens sowie zu einer zweckmässigen Aufsicht seitens der Gemeinde liefern. Auch die Durchführung von regelmässigen Controllinggesprächen erscheint uns sinnvoll.

⁷ Vgl. z.B. die neuen PCG-Richtlinien der Stadt Bern vom 3. April 2024, in Kraft seit 1. Mai 2014.

6 Anhang

6.1 Beantwortung der gestellten Fragen zum Gesamthaushalt

Nr	Thema	Antwort
	Teil 1	
1	Wie hoch dürfen die Schulden der Gemeinde maximal betragen (Tragbarkeit/Finanzierbarkeit)?	Die verzinslichen Schulden belaufen sich Ende 2023 auf CHF 44.5 Mio. Basierend auf unseren Analysen und den Finanz- und Investitionsplänen der Gemeinde Muri bei Bern und gestützt auf die Kennzahlen Bruttoverschuldungsanteil, Nettoverschuldungsquotient und Nettoschuld pro Einwohner hat die Gemeinde Muri bei Bern gegenüber Ende 2023 ein zusätzliches Verschuldungspotential von CHF 30 – 70 Mio. Der tiefere Wert bezieht sich auf den Bruttoverschuldungsanteil, der höhere Wert auf den Nettoverschuldungsquotient (siehe Kapitel 2.9).
2	Inwiefern und mit welchen Konsequenzen sollen die Schulden auf längere Sicht wieder abgebaut werden, damit diese auf ein verhältnismässiges Niveau zurückgeführt werden können?	Welche Schuldenhöhe verhältnismässig ist, müssen die politischen Verantwortlichen für ihre Gemeinde festlegen. Sie sollten sich aber an den Richtwerten der KKF und des AGR orientieren. Die Entwicklung der Schulden ist auch von den Aktivitäten der Gemeinde abhängig. In Zyklen mit hohen Investitionsausgaben, dürfen die Schulden ansteigen in Zyklen ohne grössere Investitionsausgaben sollen sie auch wieder sinken. Damit die Schulden zukünftig wieder abgebaut werden können, muss dafür gesorgt werden, dass keine zusätzlichen Aufgaben übernommen werden, welche nicht ausreichend finanziert sind. Nach Zyklen mit tieferer Selbstfinanzierung müssen wieder Überschüsse mit hoher Selbstfinanzierung erreicht werden, damit Schulden abgebaut werden können. Der Gemeinde Muri bei Bern ist dies in der Vergangenheit gut gelungen, was sich in einer sehr tiefen Verschuldung per Ende 2023 ausdrückt (Kapitel 2.6).
3	Kurze Stellungnahme zu den nachfolgenden Fragen gemäss ihrer Erfahrung: Wie wird die Beeinflussbarkeit der Kostengruppen beurteilt? Wo könnten Minderausgaben erzielt werden?	Beeinflussbarkeit abhängig von Gebundenheit, d.h. kant. Vorgaben, Verträge, aber mittel- bis langfristig sind Veränderungen möglich. Selbstgewählte Aufgaben, z. B. im Bereich Soziales, Kultur und Sport, sind reduzierbar, jedoch tragen diese auch für eine besondere Attraktivität einer Gemeinde bei. Im Moment ist kein Sparprojekt nötig, aber es ist empfehlenswert, kontinuierlicher Verbesserungsprozess und finanzielle Entlastungen zu stärken und jeweils neue Aufgaben, Aufwandsteigerungen und Investitionen kritisch zu prüfen.
4	Kurze Stellungnahme zur nachfolgenden Frage gemäss Ihrer Erfahrung: Wie und in welcher Höhe können Mehreinnahmen generiert werden (zum Beispiel Mehrwertabschöpfung Entwicklungsgebiete, neue BR-Verträge, Desinvestitionen etc.)?	Die Gemeinde Muri bei Bern verfügt über ein hohes Finanzvermögen. Der Buchwert der Gebäude im Finanzvermögen beläuft sich Ende 2023 auf CHF 28 Mio. Die Grundstücke des Finanzvermögens weisen einen Buchwert von CHF 34 Mio. auf. Die Bewertungen erfolgten nach vereinfachtem Verfahren (Liegenschaften: aml. Wert x 1.4; Grundstücke im BR: Kapitalisierung mit effektivem Zinssatz oder 4.5 %, wenn Zinssatz nicht im Vertrag erwähnt ist). Das Alterszentrum Alenia befindet

Nr	Thema	Antwort
		<p>sich zu 100 % im Besitz der Gemeinde und ist mit einem tiefen Buchwert der Beteiligung von CHF 3.9 Mio. ausgewiesen. Es handelt sich um eine freiwillige Aufgabe der Gemeinde. Die Aktiven enthalten auch ein verzinsliches Darlehen an Alenia im Betrag von CHF 2.85 Mio.</p> <p>Die Beteiligungen im Finanzvermögen enthalten Aktien der Messepark AG Bern, der Fähribreizli AG Muri und der Kewu AG Bolligen. Der Buchwert beträgt Ende 2023 TCHF 979.</p> <p>Es ist politisch zu prüfen, ob auf Teile des Finanzvermögens strategisch verzichtet und diese veräussert werden könnten. Dadurch würden dem Haushalt flüssige Mittel zufließen, welche zur Finanzierung der anstehenden Investitionen verwendet werden sollten.</p>
5	<p>Wie kann der Handlungsspielraum der Gemeinde bei unveränderter Steueranlage maximiert werden, wenn die Schulden maximal CHF 50 Mio. betragen dürfen? Können verschiedene Szenarien aufgezeigt werden?</p>	<p>Da sich sowohl Ertragskraft, Kostenstruktur und Aufgaben laufend verändern, ist die Vorgabe einer maximal zulässigen Schuldenhöhe (kurz- und langfristig verzinsliches Fremdkapital) in absoluten Zahlen höchstens als grober Richtwert sinnvoll. Es ist zielführender, wenn basierend auf Schlüsselkennzahlen für eine definierte Planungsperiode eine Bandbreite für die Veränderung der Schulden vorgegeben werden. Bei einer maximalen Schuldenhöhe von CHF 50 Mio. bleibt der Gemeinde nur ein sehr geringer Handlungsspielraum, beträgt die Höhe des verzinslichen Fremdkapitals Ende 2023 doch bereits CHF 44.5 Mio.</p> <p>Szenario 1: Aufhebung der absoluten Schuldenhöhe von CHF 50 Mio. und Festlegung einer Verschuldungsbandbreite für die Planungsperiode 2024 – 2028 aufgrund der Analysen im nachstehenden Bericht (Kapitel 2.6 – 2.9). Diese kann aufgrund der erwarteten Ertragskraft auf CHF 70 - 100 Mio. festgelegt werden. Deren untere und obere Bandbreite ist jährlich im Rahmen der Finanzplanung zu überprüfen. Trotz dieser Erhöhung bleiben alle Schlüsselkennzahlen zur Verschuldung noch immer im Beurteilungsbereich «gut».</p> <p>Szenario 2: Prüfen, ob Teile des Finanzvermögens veräussert werden könnten (politische Diskussion). Falls Teile davon verkauft werden könnten, könnte die Bandbreite der zulässigen Verschuldung um den dem Haushalt zufließenden Verkaufserlös reduziert werden.</p> <p>Szenario 3: Keine Erhöhung des maximal zulässigen Schuldenbetrags. Dies hätte eine starke Einschränkung des Handlungsspielraums der Gemeinde zur Folge. Diese könnte nur mit rigorosen Massnahmen wieder verbessert werden. Einerseits wären kosten- und ertragsseitige Massnahmen denkbar. Aber insbesondere bei den Investitionsausgaben müsste eine drastische Priorisierung der Projekte vorgenommen werden. Die Investitionsvorhaben müssten auf der Zeitachse über mehrere Planungsperioden aufgeschoben werden.</p>
6	<p>Welche Steueranlage wird beim aktuellen Zahlenwerk aus fachlichen Gründen empfohlen?</p>	<p>Die Steueranlage beträgt 1.14 Einheiten und ist eine der tiefsten im Kanton Bern. Die Gemeinde Muri bei Bern konkurriert in diesem Bereich vor allem mit den Gemeinden Saanen (1.10) und Ittigen (1.13). Der tiefe Ansatz</p>

Nr	Thema	Antwort
		bietet Steuersubjekten mit hoher Steuerkraft einen wichtigen Anreiz in der Gemeinde Muri bei Bern Wohnsitz zu nehmen. Eine Anhebung des Steuersatzes auf 1.24 (ein Steuerzehntel höher) würde dem Haushalt jährlich zusätzliche Steuereinnahmen von rund CHF 4 Mio. einbringen. Angesichts der guten finanziellen Verfassung des Haushalts und der hohen Finanzkraft sehen wir momentan, trotz der anstehenden hohen Investitionen, aus finanzpolitischer Sicht keinen Bedarf für eine Steuererhöhung.

6.2 Beantwortung der gestellten Fragen zu den Tochtergesellschaften

Fragen 7 – 12 betreffen die Tochterunternehmen. Frage 7 lautet wie folgt: «Wie werden die Risiken der Tochterunternehmen für die Gemeinde beurteilt? Welche Massnahmen sind zu ergreifen? Das sich bei den Tochterunternehmen, insbesondere bei der gbm einige grundsätzliche Fragen stellen, verwenden wir die Frage 7 für einige allgemeine Vorbemerkungen.

Die Risikoexposition der beiden Tochtergesellschaften Alenia und Gemeindebetriebe Muri (gbm) sind unterschiedlich:

- Alenia kann seine Betriebs- und Investitionsausgaben weitgehend unabhängig von der Gemeinde Muri bei Bern finanzieren. Die Gemeinde Muri bei Bern gewährt dem Alenia ein verzinsliches Darlehen (CHF 2.85 Mio. Ende 2023), welches vertragsgemäss regelmässig amortisiert wird. Die Rechnungslegung erfolgt nach Swiss GAAP FER und die Finanz- und Investitionsplanung ist transparent und nachvollziehbar. Nach unserem Dafürhalten beinhaltet Alenia – aussergewöhnliche Ereignisse ausgenommen – in den kommenden Jahren für die Gemeinde Muri bei Bern keine wesentlichen finanziellen Risiken.
- Bei gbm präsentiert sich die Ausgangslage anders. In den kommenden Jahren sollen rund CHF 100 Mio. in den Aufbau von Fernwärmeanlagen und Fernwärmenetz investiert werden. gbm Die Rechnungslegung erfolgt reglementskonform nach kaufmännischen Grundsätzen (Art. 957ff. OR). Für die verschiedenen Tätigkeiten (Wasser, Abwasser, Energie, Telekommunikation, gewerbliche Leistungen) wird eine Spartenrechnung abgelegt. Ebenso wird eine konsolidierte Unternehmensrechnung erstellt. Da die Rechnungslegung nach OR die Bildung und Auflösung von stillen Reserven erlaubt und lediglich die Höhe der Auflösung und nicht die Höhe und Aufteilung der gesamten stillen Reserven in der Jahresrechnung offengelegt werden muss, können wir anhand der uns zur Verfügung gestellten Unterlagen nicht beurteilen, wie sich die finanzielle Ausgangslage der gbm präsentiert und, wegen des fehlenden operativen Finanzplans, wie sie sich in den kommenden Jahren entwickeln wird.

Reglement und Eigentümerstrategie gbm

Die gbm erfüllen ihre Aufgaben im Rahmen des Reglements und der Eigentümerstrategie autonom und in eigener unternehmerischer Verantwortung. Sie verfügen über das Eigentum an dem für die Erfüllung ihrer Aufgaben benötigtem Vermögen und sind von der Gemeinde finanziell unabhängig. Die Gemeinde verzichtet auf eine Konzessionsabgabe und auf eine Gewinnausschüttung.

Der Gemeinderat ist gemäss Reglement mit mindestens einer Person im Verwaltungsrat der gbm vertreten. Der Gemeinderat wählt den Präsidenten/die Präsidentin des Verwaltungsrates. Dieser/Diese darf nicht dem Gemeinderat angehören. Der Verwaltungsrat beschliesst das Budget und den Finanz- und Investitionsplan sowie Ausgaben für Investitionen unabhängig von ihrer Höhe.

Die Versorgung mit Wärme ist gestützt auf das Reglement der Gemeindebetriebe Muri bei Bern eine Gemeindeaufgabe, die die Gemeinde gestützt auf Art. 4f der Gemeindeordnung⁸ an ihre Gemeindebetriebe gbm ausgelagert. Damit ist auch die Finanzierung dieser Aktivitäten Aufgabe der gemeindeeigenen Anstalt gbm. Inwieweit und in welcher Form sich die Gemeinde als Eignerin allenfalls an der Finanzierung des Aufbaus der Fernwärme (neues Geschäftsfeld?) beteiligen soll/muss und ob der Fernwärmeaufbau lediglich mit finanziellen oder auch operativen Partnern (Contracting/Teil-Contracting) bewerkstelligt werden soll, ist im Reglement nicht geregelt und bedarf der politischen Klärung.

Das Reglement beschreibt in Art. 34ff das Verhältnis der Gemeinde zu den gbm. Wesentlich ist vorliegend, dass das Reglement keine Rechtsgrundlage für die finanzielle Unterstützung der gbm durch die Gemeinde vorsieht (z.B. Darlehen oder Bürgschaften). Soll die Option einer finanziellen Unterstützung der gbm für die Wärmeversorgung in Frage kommen, so ist die Frage einer ergänzenden Rechtsgrundlage im Reglement zu prüfen.

Reglement und Eigentümerstrategie enthalten verschiedene Vorgaben zur Berichterstattung. Nebst Geschäftsbericht und Jahresrechnung werden die Offenlegung der tatsächlichen Vermögenslage, eine Geldflussrechnung, ein Anlagespiegel der Sachanlagen, ein Lagebericht, eine Investitions- und Finanzplanung über die nächsten fünf Jahre und ein konsolidiertes Budget verlangt. Zudem ist auch über festgestellte Unternehmensrisiken und getroffene Massnahmen zur Risikokontrolle zu berichten.

Die uns zur Verfügung gestellten Unterlagen enthalten zwar eine Investitionsplanung (5 Jahre) aber weder die in der Eigentümerstrategie verlangte Geldflussrechnung, noch einen Anlagespiegel der Sachanlagen oder einen Lagebericht. Die Finanzplanung für die Erfolgsrechnung für 5 Jahre wurde einmal (2022) erstellt und danach nicht mehr weitergeführt. Diese ist unserer Ansicht nach, insbesondere in Anbetracht der hohen geplanten Investitionen in die Fernwärme unbedingt erforderlich und jährlich zu aktualisieren. Verwaltungsrat, Geschäftsführung und Eignerin müssen beurteilen werden können, wie sich der Cash-flow aus den angestammten Geschäftsfeldern erfahrungsgemäss entwickelt, um die Höhe der notwendigen Fremdfinanzierung für die Entwicklung neuer Aktivitäten abschätzen zu können.

Ob ein angemessenes, systematisch betriebenes Risikomanagement besteht, können wir nicht beurteilen, weil uns keine derartigen Unterlagen vorlagen. Wurde z.B. die Frage geklärt, ob durch den Aufbau einer Fernwärmeversorgung der Buchwert der bestehenden Gas-Infrastruktur geschmälert wird (Impairment)?

Wir empfehlen, auf die jährliche Erstellung und Aktualisierung der erwähnten finanziellen Führungsinstrumente zu drängen und die Rechnungslegung für gbm auf Swiss GAAP FER umzustellen. Dadurch erhalten Verwaltungsrat, Eignerin und auch die Öffentlichkeit einen deutlich transparenteren Einblick in die Vermögens- und Finanzlage. Der Aufwand für eine solche Umstellung darf nicht unterschätzt werden. Ein solches Projekt kann aber mit (erheblichem) Einsatz der internen Mitarbeitenden sowie mit externer Unterstützung innerhalb eines Jahres zu bewältigt werden. Weiter erscheint uns in Anbetracht der hohen Investitionen in die Fernwärme eine regelmässige, systematische Risikoberichterstattung an den Gemeinderat unabdingbar, damit dieser seine Überwachungsaufgaben wahrnehmen kann.

Wir empfehlen dem Gemeinderat sich für die Wahrnehmung der Eignerinteressen im Projekt Fernwärmeversorgung professionell begleiten zu lassen. Zu diesem Zweck müsste eine geeignete Person in den Projektsteuerungsgremien Einsitz nehmen und dem Gemeinderat regelmässig über den Projektverlauf und die erkannten Risiken berichten.

Nr	Thema	Antwort
	Teil 2	
8	Wie sollten die verschiedenen Finanzierungsvarianten des Fernwärmeausbaus der GBM aus Sicht der Einwohnergemeinde beurteilt werden?	Die Varianten 1a und 1b gehen davon aus, dass die gbm ohne industriellen Partner die Fernwärmeversorgung aufbauen.

⁸ Gemeindeordnung vom 11. Dezember 2023.

Nr	Thema	Antwort
	Wie haben vergleichbare Gemeinden die Finanzierung gelöst?	<p>Die Finanzierung soll durch Banken oder mittels Anleiheaufnahmen erfolgen. Dabei spielt die Gemeinde Muri bei Bern entweder als direkter Geldgeber (Schuldenaufnahme zu Lasten des Gesamthaushalts und Weitergabe an gbm) oder Bürgschaftsgeber eine sehr wichtige Rolle. Entsprechend hoch sind auch die zu tragenden Risiken. Die Chancen aus dem Fernwärmegeschäft bleiben vollumfänglich bei den gbm.</p> <p>In Variante 3 soll für die Fernwärmeversorgung eine Aktiengesellschaft (AG) gegründet werden, an welcher die gbm mit 49 % beteiligt ist. Wir gehen davon aus, dass sich ein industrieller Partner mit 51 % beteiligen würde, damit er die mehrheitliche Kontrolle über die AG ausüben kann. Eine Aufspaltung der verbleibenden 51 % auf mehrere Aktionäre sehen wir als eher nicht zielführend an. Dafür dürfte im Markt auch kaum Interesse bestehen. Sofern die AG über ausreichend Finanzkraft verfügt, sollte es für deren Finanzierung höchstens eine Bürgschaft der Gemeinde Muri bei Bern brauchen.</p> <p>Variante 4 sieht ein Teil-Contracting vor. Dabei sollen die Produktionsanlagen zu 100 % durch einen Contractor finanziert, erstellt und betrieben werden. Netzkosten und -betrieb sowie Kunden verbleiben zu 100 % bei den gbm und sind durch diese zu finanzieren. Diese Variante bietet aus finanzieller Sicht für die Gemeinde Muri bei Bern ein ausgewogeneres Risikoprofil als die anderen Varianten, indem ein professioneller Anbieter einen grossen Teil der Finanzierung und des Betriebes übernimmt. Dafür sinken aber auch die Mitbestimmung und das Chancenpotential für die Fernwärmeversorgung.</p> <p>Gemeinsam mit dem Leiter der Finanzverwaltung haben wir eine kleine Umfrage bei anderen Berner Gemeinden durchgeführt. Am häufigsten erfolgt die Finanzierung der Fernwärmeversorgung durch die jeweiligen Werke oder mittels Contracting oder Teil-Contracting Lösungen. In seltenen Fällen gewährt die Gemeinde finanzielle Zuschüsse (Anhang 8.3).</p>
9	Wie werden die verschiedenen Finanzierungsvarianten beurteilt, zum Beispiel betreffend Finanzierungskosten?	<p>Die Konditionen für eine direkte Fremdfinanzierung durch gbm dürften erfahrungsgemäss etwas schlechter sein, als wenn die Gemeinde Muri bei Bern sich die entsprechenden Mittel auf dem Kapitalmarkt oder bei Banken beschafft. Welchen Einfluss die Gewährung einer Bürgschaft durch die Gemeinde Muri bei Bern auf die Finanzierungskosten hätte, müsste mittels Marktabfrage geklärt werden.</p> <p>Nebst der Fremdfinanzierung könnte angesichts des hohen Investitionsvolumens allenfalls auch eine Erhöhung des Eigenkapitals der gbm prüfenswert sein. Allerdings muss dazu zuerst eine transparente Darstellung der Vermögens- und Finanzlage der gbm vorliegen.</p>
10	Welche zusätzliche Verschuldung durch die Tochtergesellschaften kann sich die Einwohnergemeinde in Anbetracht der allgemeinen Ausgangslage leisten?	<p>Eine direkte Erhöhung der Verschuldung ergibt sich nur bei einer Mitfinanzierung, bei einer Bürgschaft/Sicherheit nicht (Eventualverbindlichkeit, sofern Eintretenswahrscheinlichkeit der Risiken tief sind). Aufgrund unserer Berechnungen für die Periode 2024 – 2028 beträgt das</p>

Nr	Thema	Antwort
		<p>zusätzliche Verschuldungspotential durch die gbm in etwa CHF 10 Mio. Bei diesem Betrag läge der Bruttoverschuldungsanteil am Ende der Planungsperiode immer noch bei ca. 100 %, was als gut zu beurteilen ist.</p>
11	<p>Wie wird das Risiko aus konsolidierter Sicht beurteilt, wenn die Einwohnergemeinde eine Bürgerschaft gewährt? Welche maximale Höhe einer Bürgerschaft ist verantwortbar?</p>	<p>Falls der Bürgerschaftsnehmer (gbm) in Zahlungsschwierigkeiten geraten sollte, müsste die Gemeinde Muri bei Bern als Bürgerschaftsgeberin einspringen und nicht beglichene Schulden übernehmen. Sollen die Schlüsselkennzahlen auch bei Eintreten der vollen Bürgerschaftsverpflichtung immer noch in den Beurteilungsbereichen gut liegen, dürfte die maximale Bürgerschaftsverpflichtung zwischen CHF 10 Mio. (Bruttoschulden) und CHF 40 Mio. (Nettoschulden) betragen.</p> <p>Da in der Regel ein Verkauf von Finanzvermögen zur Senkung der Verschuldung nicht in Frage kommt, empfehlen wir bei der Festlegung der Höhe einer allfälligen Bürgerschaft den Fokus auf die Auswirkungen für die Bruttoverschuldung zu legen. Es kann aber auch davon ausgegangen werden, dass bei Eintritt einer Bürgerschaftsverpflichtung nicht die gesamte Summe durch die Bürgerschaftsgeberin zu tragen wäre, weshalb die Höhe der Bürgerschaft zwischen CHF 10 – 20 Mio. betragen dürfte.</p>
12	<p>Ist die heutige Reglementierung (Reglemente, Eigentümerstrategie) von Tochtergesellschaften bezüglich Kompetenzzuteilung von Investitionsentscheiden ausreichend und stufengerecht?</p>	<p>Die heutigen Reglemente (gbm und AZ Alenia) und die Eigentümerstrategie der gbm sind grundsätzlich ausreichend und stufengerecht und entsprechen anerkannten Standards in Bezug auf Investitionsentscheide. Es ist sehr verbreitet, dass selbständig öffentlich-rechtliche Anstalten umfassende finanzielle Autonomie geniessen und in diesem Rahmen eigenständig für ihre Finanzierung sorgen und selbständig Investitionsentscheide treffen.</p> <p>Allerdings bestehen im Bereich der Finanzierung und Steuerung von öffentlich-rechtlichen Anstalten auch verschiedenste Optionen, die für die erwünschte Steuerung öffentlicher Aufgaben je nach Bedarf genutzt werden können. Für das AZ Alenia sollte ebenfalls eine Eigentümerstrategie erlassen werden. Zudem empfehlen wir für beide Anstalten die Einführung von systematischen Controllinggesprächen (1. Semester: Hauptthema Jahresabschluss; 2. Semester: Hauptthema Finanz- und Investitionsplanung).</p> <p>Für eine finanzielle Unterstützung der gbm fehlt es u.E. aktuell an der nötigen Rechtsgrundlage. Mit dem für die Finanzierung nötigen Entscheid der Stimmberechtigten über einen Verpflichtungskredit (Art. 23 GO) sollte deshalb auch eine entsprechende Ergänzung im Reglement über die Gemeindebetriebe erfolgen.</p>

6.3 Erläuterungen zu den ausgewählten Schlüsselkennzahlen

Wie aus nachstehender Tabelle ersichtlich ist, hat sich die Gemeinde Muri bei Bern bei gewissen der ausgewählten Kennzahlen Zielwerte gesetzt, welche gemäss KKF in den Beurteilungsbereichen mittel bis gut liegen.

Kennzahl	Begründung	Richtwerte KKF Richtwerte Amt für Gemeinden und Raumordnung Kt. Bern Zielwert Muri bei Bern
Operatives Ergebnis	Das operative Ergebnis umfasst sowohl die Aspekte des Betriebes als auch die Aspekte der Finanzierung und die Erträge des Finanzvermögens. Es ist aber unbeeinflusst von Einlagen und Entnahmen aus dem Eigenkapital, welche oft einen politischen Hintergrund haben können. Es ist ein Gradmesser für die finanzielle Stabilität eines Finanzhaushalts. Muss über mehrere Jahre ein negatives operatives Ergebnis ausgewiesen werden, ist davon auszugehen werden, dass ein strukturelles Defizit vorliegt. Bleibt es über mehrere Jahre positiv, verfügt die Gemeinde über finanziellen Handlungsspielraum.	Keine Richtwerte Keine Zielwerte
Selbstfinanzierungsgrad	Je mehr die Investitionsausgaben aus selbst erwirtschaftetem Cash-Flow (Überschüsse + Abschreibungen) finanziert werden können, desto geringer ist das Risiko eines unverhältnismässigen Schuldenanstiegs.	Hochkonjunktur > 100% Normalfall 80% – 100% Abschwung 50% – 80% > 100 % = ideal 50 – 99.9 % problematisch bis vertretbar < 50 % = ungenügend Zielwert: 100 %
Investitionsanteil	Aufgrund der bevorstehenden Herausforderungen im Gesamthaushalt ist die Entwicklung der Investitionstätigkeit zu verfolgen und deren Höhe zu beurteilen, da sie bei allenfalls zu tiefer Selbstfinanzierung zu einer Zunahme der Verschuldung führt.	< 10% schwache Investitionstätigkeit 10% – 20% mittlere Investitionstätigkeit 20% – 30% starke Investitionstätigkeit > 30% sehr starke Investitionstätigkeit > 30 % = sehr starke Investitionstätigkeit >20 – 30 % = starke Investitionstätigkeit >10 – 30 % = mittlere Investitionstätigkeit > 10 % = tiefe Investitionstätigkeit Zielwert Vergangenheit: < 10 % Planungsperiode 2024 - 2028: 10 – 15 %

Kennzahl	Begründung	Richtwerte KKF Richtwerte Amt für Gemeinden und Raumordnung Kt. Bern Zielwert Muri bei Bern
Bilanzüberschuss und finanzpolitische Reserve	Für die Beurteilung der Risikofähigkeit einer Gemeinde ist die Höhe des Bilanzüberschusses und der finanzpolitischen Reserven wichtig. Die Höhe des Bilanzüberschusses wird in Steueranlagezehnteln gemessen.	Keine Richtwerte
Bruttoverschuldungsanteil	Auch wenn eine Gemeinde - wie die Gemeinde Muri bei Bern auch - über ein Nettovermögen verfügt, ist die Entwicklung der Bruttoschulden im Auge zu behalten, weil diese Zinskosten verursachen und dem Haushalt dadurch finanzielle Mittel entziehen. Die Bruttoschulden (laufende Verbindlichkeiten + kurz- und langfristige Finanzverbindlichkeiten) sind auch relevant, weil kaum ein öffentliches Gemeinwesen beabsichtigt, allein zur Eindämmung des Schuldenanstiegs, Bestandteile aus dem Finanzvermögen zu veräussern.	<p>< 50% sehr gut 50% – 100% gut 100% – 150% mittel 150% – 200% schlecht > 200% kritisch</p> <p>< 50% sehr gut 50% – 100% gut 100% – 150% mittel 150% – 200% schlecht > 200% kritisch</p> <p>Zielwert: 10 – 60 %</p>
Nettoschuld/Nettovermögen in CHF pro Einwohner/-in	Die Nettoschulden bzw. das Nettovermögen und deren Entwicklung zeigen an, wie die Finanzsituation unter Einbezug aller Vermögensteile (Verwaltungs- und Finanzvermögen) und Verpflichtungen aussieht.	<p>< 0 CHF Nettovermögen 0 – 1'000 CHF geringe Verschuldung 1'001 – 2'500 CHF mittlere Verschuldung 2'501 – 5'000 CHF hohe Verschuldung > 5'000 CHF sehr hohe Verschuldung</p> <p>< 0 CHF Nettovermögen 0 – 2'000 CHF geringe bis mittlere Nettoschuld >2'000 CHF hohe bis sehr hohe Nettoschuld</p> <p>Zielwert: < 0</p>
Zinsbelastungsanteil	Zusätzliche Schulden verursachen Zinskosten, welche dem Haushalt finanzielle Mittel zur Finanzierung der gemeindeeigenen Leistungen entziehen. Angesichts des veränderten Zinsumfelds und der erwarteten Zunahme der Verschuldung muss die Entwicklung dieser Kennzahl verfolgt werden.	<p>0% – 4% gut 4% – 9% genügend > 9% schlecht</p> <p>< -1 % extrem tiefe Zinsbelastung -1 – 0 % sehr tiefe Zinsbelastung >0 - 1 % tiefe Zinsbelastung >1 – 2 % mittlere Zinsbelastung > 2 % erhöhte Zinsbelastung</p> <p>Zielwert: < 3 %</p>
Kapitaldienstanteil	Diese Kennzahl gibt an, wie hoch die Belastung des Haushalts durch Zinskosten und Abschreibungen im Verhältnis zum Laufenden Ertrag ist. Bei zunehmender Investitionstätigkeit verbunden mit einer zu geringen	<p>< 5% geringe Belastung, 5% – 15% tragbare Belastung > 15% hohe Belastung</p> <p>< 5% geringe Belastung,</p>

Kennzahl	Begründung	Richtwerte KKF Richtwerte Amt für Gemeinden und Raumordnung Kt. Bern Zielwert Muri bei Bern
	Selbstfinanzierung muss dafür gesorgt werden, dass der Kapitaldienstanteil in einem für den Haushalt tragbaren Rahmen bleibt.	5% – 15% tragbare Belastung > 15% hohe Belastung Zielwert: < 10 %

6.4 Postulat FDP: Bewertung der vom Gemeinderat genannten Verbesserungsmassnahmen

In seiner Antwort auf das Postulat FDP «Erhöhung des finanzpolitischen Handlungsspielraums 2024 – 2029» hat der Gemeinderat verschiedene Massnahmen zur Beeinflussung der Schuldenituation angeführt. Diese werden nachstehend kurz beurteilt und kommentiert.

Nr	Thema	Wer
1	Höhere Steuererträge als angenommen (mit oder ohne Steuererhöhung)	Die Steuerkraft der Gemeinde Muri bei Bern ist sehr hoch. Es gibt keinen Anlass davon auszugehen, dass diese abnehmen würde. Wie unsere Analyse gezeigt hat, wird die Höhe der Steuererträge in Budget und Finanzplan mit grosser Vorsicht ermittelt. Um die Werte der Finanzplanung realistischer darzustellen, können die Steuererträge in den zukünftigen Finanzplänen etwas optimistischer geplant werden. Dadurch werden das Jahresergebnis und die Selbstfinanzierung positiv beeinflusst. Eine Erhöhung der Steueranlage drängt sich unseres Erachtens nicht auf und wird im Postulat FDP auch ausdrücklich ausgeschlossen.
2	Tieferer Lohn- und/oder Sachaufwand	Punktuell können in den Lohn- und Sachaufwänden immer wieder kleinere Einsparungen vorgenommen werden. Diese müssten bereits im Rahmen des Finanzplanungs- und Budgetprozesses systematisch eruiert und zur Realisierung in Auftrag gegeben werden. Allerdings dürften daraus kaum Verbesserungen erwartet werden, welche das Grundproblem lösen würden. Sollten grössere Einsparungen erreicht werden, muss eine entsprechende Verzichtsplanung vorgenommen werden, welche aber auch politisch mehrheitsfähig ist. Zudem hat unsere Analyse gezeigt, dass die Budgetierung der Aufwände ziemlich realistisch erfolgt.
3	Geringere Investitionen (Verzicht, Teilverzicht, Reduktion der Kreditsummen etc.)	Geringere Investitionsausgaben führen automatisch zu einer Verbesserung der Selbstfinanzierung und zu einem geringeren Schuldenanstieg. Diese Massnahme ist jedoch nur dann sinnvoll, wenn die gemeindeeigenen Infrastrukturen den heutigen technischen Anforderungen bereits genügen und keine zusätzliche Mehrbeanspruchung durch die Bürgerinnen und Bürger zu erwarten ist. Eine Reduktion des Baustandards ist prüfenswert. Dabei muss aber darauf geachtet werden, dass durch eine Senkung der Baukosten nicht die wiederkehrenden Betriebskosten unverhältnismässig erhöht werden. Im Sinne der Nachhaltigkeit sind die gesamten Lebenszykluskosten (Erstellung/Betrieb/Rückbau) von Bauten bei Investitionsentscheiden zu beurteilen.
4	Verkauf von Finanzvermögen (Liegenschaften und Landreserven,	Das Finanzvermögen der Gemeinde Muri bei Bern ist im Verhältnis zur Bilanzsumme sehr hoch. Es betrug Ende 2023 CHF 106 Mio. Für einen allfälligen

Nr	Thema	Wer
	sofern nicht baurechtsbelastet)	<p>Verkauf kommen die Finanzanlagen (CHF 3 Mio.) oder die Sachanlagen des Finanzvermögens (CHF 62 Mio.) in Frage.</p> <p>Die Sachanlagen des Finanzvermögens teilen sich in unüberbaute Grundstücke (CHF 34 Mio.) und Gebäude (CHF 28 Mio.) auf. Falls diese keine strategische Rolle spielen, ist ein Verkauf allenfalls prüfenswert. Mit dem Verkaufserlös würden dem Haushalt erhebliche liquide Mittel zugeführt, welche für die Finanzierung der anstehenden Investitionen eingesetzt werden könnten. Die Finanzanlagen bestehen aus einem Darlehen an die gemeindeeigene Anstalt Alenia, welches über eine feste Laufzeit verfügt, verzinst und regelmässig amortisiert wird.</p>
5	Mehrwertabschöpfungen als Folge der verschiedenen Planungsge- schäfte (Lischenmoos, 5- Egg, Turbenweg)	Mehrwertabschöpfungen führen zu geldmässigen Zuflüssen in den Haushalt. Zu beachten ist jedoch, ob die Verwendung dieser Mittel durch irgendwelche gesetzlichen Vorgaben eingeschränkt wird. Wenn diese zur Finanzierung von bereits in der Investitionsplanung enthaltenen Projekten eingesetzt werden können, führt dies zu einer Verbesserung der Selbstfinanzierung. Bis Mehrwertabgaben abgeschöpft werden können, verstreicht aufgrund der dazu nötigen Planungsarbeiten inkl. politische Entscheidungen jedoch viel Zeit. Damit derartige Geldzuflüsse für die Planungsperiode 2024 – 2028 Wirkung entfalten können, müssten sich entsprechende Projekte bereits kurz vor der Realisierung befinden.
6	Reduktion/Verkauf von Beteiligungen	<p>Die betragsmässig grösste Beteiligung ist das Alterszentrum Alenia, Gümligen (CHF 4 Mio.). Diese ist allerdings dem Verwaltungsvermögen zugewiesen, weshalb vor einem Verkauf eine Entwidmung in das Finanzvermögen politisch umzusetzen wäre. Aus dieser Beteiligung sollte jedoch auch zukünftig keine nennenswerte finanzielle Belastung resultieren, da die zu erbringenden Leistungen (Betrieb und Investitionen) durch den Kanton, die Krankenkassen und die Bewohnerinnen und Bewohner zu tragen sind.</p> <p>Eine weitere wesentliche Beteiligung sind die gbm. Der Buchwert ist in der Bilanz mit CHF 0 ausgewiesen. Ein Verkauf – sofern politisch und wirtschaftlich möglich bzw. sinnvoll – würde dem Haushalt finanzielle Mittel zuführen, welche zur Finanzierung der anstehenden Investitionen eingesetzt werden könnten. Allerdings würde die Gemeinde dadurch den Einfluss auf die Gestaltung der strategischen und operativen Schwerpunkte der in der gbm zusammengefassten Aktivitäten verlieren.</p> <p>Weitere Beteiligungen sind das Bärtschihus, die Kewu AG, Bolligen, das Fähribezli und die Messepark Bern AG. Deren Buchwert beträgt Ende 2023 knapp CHF 1 Mio. Aus einem Verkauf dieser Beteiligungen darf kein wesentlicher Geldzufluss erwartet werden, zumal nicht sicher ist, ob ein Verkauf, gemäss allfälliger vertraglicher Vereinbarungen, überhaupt möglich ist.</p>
7	Höhere Erträge/Gebühren zum Beispiel aus den Tagesschulen	Eine Erhöhung einzelner Gebühren wäre gemäss Postulat FDP nur dann zulässig, wenn die Gebühren heute nicht kostendeckend gestaltet sind. Es sollte geprüft werden, ob die Gebühren in den vergangenen Jahren an die Teuerung angepasst wurden.

6.5 Umfrage bei Gemeinden zu Fernwärmeprojekten

Die Umfrage bei Gemeinden zu ihren Investitionen in Fernwärme hat zu folgender Übersicht geführt:

Gemeinde	Investitionen in Fernwärme		Finanzierung
Bern	Ja	Bis 2025 jährlich 20 – 40 Mio., 2026 - 2035 jährlich 60 – 90 Mio.	ewb (100% Tochter der Stadt)
Bremgarten	Ja	12 Mio.	Umbau Heizzentrale (1 Mio.) und Förderbeiträge (1 Mio.) durch Gemeinde, Rest durch Konzessionär
Frauenkappelen	Nein	-	Nur eine neuere Überbauung ist angeschlossen, Gemeinde ist daran aber nicht beteiligt.
Jegenstorf	Ja	Laufender Ausbau.	Private; keine Absicherung durch Gemeinde
Meikirch	Nein	-	-
Mühleberg	Nein	Hinweis: Keine grösseren Fernwärmenetze geplant.	-
Münchenbuchsee	Ja		Energie Münchenbuchsee AG (EMAG), Tochter der Gemeinde; kein Involvement der Gemeinde
Münsingen	Ja	Bis 2028: 28 Mio.	InfraWerke Münsingen (IWM); genaue Finanzierungsstrategie noch in Arbeit. Grundsätzlich durch IWM zu finanzieren. Erfahrung: Finanzierung durch Banken nur über 15 Jahre.
Neuenegg	Nein	Allerdings läuft eine Machbarkeitsstudie (Abklärung benötigte Leistung)	Investition durch Beteiligung/Betrieb.
Stettlen	Ja	Ca. 1 Mio. für Fernwärme	Investition durch Gemeinde (ihre eigenen Gebäude). BAC AG ist Betreiber der Fernwärme. Synergien werden genutzt mit der BAC AG, wenn z. B. Strasse bereits offen ist.
Urtenen-Schönbühl	Nein	-	PS: Andere klimafreundliche Energiesysteme.
Wohlen	Nein	-	PS: Beteiligung an Fernwärme Uetligen AG
Worb	Ja	Vgl. www.bac.ch (Wärmeverbund Worb-Rüfenacht)	BKW AEK Contracting AG (BAC), ist ein Unternehmen der BKW Gruppe
Zollikofen	Ja	Zwei Fernwärmenetze (ewb im Norden ist bereits gebaut), Localnet (Wärmeverbund Zollikofen noch im Ausbau (20 Mio. erfolgt, ca. 10 Mio. folgen bis 2028).	Contractor «Fernwärme Zollikofen», Localnet AG (keine Finanzierung durch Gemeinde). Gute Erfahrungen mit Localnet gemacht. Im Interesse sind v.a. Grossüberbauungen. Strassenprojekte abstimmen auf Fernwärmeprojekte.

Vielen Dank an alle teilnehmenden Gemeinden!

6.6 Stellungnahme Alenia

Siehe separates Dokument nachstehend

6.7 Stellungnahme gbm

Siehe separates Dokument nachstehend

Alterszentrum Alenia, Worbstrasse 296, 3073 Gümligen

An den
Gemeinderat Muri b. Bern
Bahnhofstrasse 4
3073 Gümligen

Gümligen, 11. Juli 2024
1/1

Bericht zur finanziellen Gesamtsicht (Auszug Alenia) – Stellungnahme Alenia

Sehr geehrter Herr Gemeindepräsident,
Sehr geehrte Damen und Herren Gemeinderätinnen und Gemeinderäte

Wir beziehen uns auf das E-Mail von Herrn Sascha Balmer vom 27. Juni 2024, in dem wir um eine Stellungnahme zum im Betreff erwähnten Bericht gebeten wurden.

Nach eingehender Prüfung des Berichts können wir folgendes festhalten:

1. Wir stimmen den Feststellungen und Einschätzungen zur finanziellen Ausgangslage (Ziff. 3.1.1) uneingeschränkt zu.
2. Auch die Einschätzung zur finanziellen Entwicklung gemäss Finanzplanung (Ziff. 3.1.2) teilen wir vollumfänglich.
3. Die im Fazit (Ziff. 3.1.3) aufgeführten Erkenntnisse unterstützen wir ohne Einschränkung.
- 5.4 4. Zur Ziffer 4.1 möchten wir anmerken, dass das im Bericht erwähnte Reglement Alterszentrum (AZ) Alenia Muri-Gümligen vom 11. Mai 2015 am 18. Mai 2021 revidiert wurde. Diese Revision steht im Zusammenhang mit der Integration der Spitex Muri-Gümligen per 1. Januar 2022 und betrifft Art. 2 [Abs. 1 und 2], Art. 3 [Abs. 2 und 3], Art. 4 [Abs. 3], Art. 17 [Abs. 3], Art. 28 [Abs. 1] und Art. 32.
5. Mit den Empfehlungen des externen Beraters – Erlass einer Eigentümerstrategie und Durchführung von Controllinggesprächen – sind wir einverstanden. Gerne gehen wir davon aus, dass durch diese Massnahmen das reglementarisch verankerte Selbstbestimmungsrecht und die Autonomie des Alenia nicht in Frage gestellt werden. Was die Periodizität der Controllinggespräche betrifft, würden wir ein Gespräch pro Jahr als zweckmässig und effizient einstufen.

Wir bedanken uns für die Möglichkeit der Stellungnahme.

Freundliche Grüsse
Alterszentrum Alenia



Hans-Rudolf Saxer
Verwaltungsratspräsident



Peter Bieri
Direktor



Stellungnahme zu Bericht finanzielle Gesamtsicht Gemeinde Muri Bern (Auszug gbm)

Versionierung

Erstellung abgeschlossen	05.07.2024	André Schneider, Roger Weyermann
Zur Stellungnahme an Mathias Prüssing	05.07.2024	Durch André
Freigabe durch Mathias Prüssing	09.07.2024	
Übermittlung an Sascha Balmer	10.07.2024	Durch Roger

Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangslage.....	3
2	Entwicklung der gbm	4
3	Erläuterungen zur «Analyse finanzielle Ausgangslage»	6
3.1	Jahresverluste und Margen	6
3.2	Stille Reserven und Impairment Assets Erdgasnetz	6
3.3	Entwicklung Eigenkapital, Eigenfinanzierungsgrad und Anlagendeckungsgrad II.....	6
3.4	Investitionsplanung	8
4	Stellungnahme zu Empfehlungen	9
4.1	Pflichten zur Erstellung und Offenlegung.....	9
4.2	Standardisierte Eigentümergespräche	9
4.3	Einführung Swiss GAAP FER.....	9
5	Weitere geplante Schritte	11
5.1	Zielnetzplanung Gas 2050	11
5.2	Business Case Fernwärme und Gas	11
5.3	Finanzierungsplan.....	11
6	Fazit und Empfehlung.....	12

1 Ausgangslage

Die gemachten Aussagen über die gbm im Bericht zur finanziellen Gesamtsicht von Muri Gümligen sind im Grundsatz korrekt.

Dennoch sind die finanziellen Fragestellungen zu den gbm etwas vielschichtiger, als es dieser Bericht beleuchten vermag.

Die gbm sind ein Querverbands-Unternehmen mit den Bereichen Energie (Gas + Fernwärme), Wasser, Abwasser und Kommunikation. Sie stehen vor der Herausforderung, dass ihre langfristig ausgelegten Infrastrukturen zum Teil grossen Veränderungen unterworfen sind, getrieben durch den Klimawandel, die Dekarbonisierung der Gesellschaft oder durch aktuelle Marktveränderungen.

Im Bereich Wasser haben sich die finanziellen Auswirkungen mit dem Beitritt zum WVRB (Klimawandel, Versorgungssicherheit) markant verändert.

Im Bereich Abwasser kommen mit dem Thema Schwammstadt neue Herausforderungen auf die gbm zu. Die finanziellen Auswirkungen können noch nicht abschliessend beurteilt werden. Die Überarbeitung des GEP und die Koordination mit der Gemeinde ist am Laufen.

Der Telecom-Bereich ist einem sehr dynamischen Markt ausgesetzt, mit sinkenden Margen und verändertem Nutzerverhalten. Mit dem Glasfaserrollout wurde die Transformation vom veralteten HFC- auf das LWL-Netz bereits vollzogen. Die Vertriebsorganisation wird auf die neue Marktsituation angepasst.

Die grössten Veränderungen erleben die gbm im Bereich der Wärmeversorgung. Mit dem Umstieg der Komfortwärmebezüger auf elektrische Wärmepumpen oder Fernwärme wird dem Gasnetz der gbm in naher Zukunft die finanzielle Basis entzogen. Auch im Bereich der Prozesswärme überlegt sich die Industrie, wie sie die Prozesse optimieren kann (herabsetzen Prozesstemperaturen) für den Einsatz von Hochtemperaturwärmepumpen (150 bis 200 °C, Elektrifizierung), für den Einsatz von Wasserstoff bis zur Verlegung der Produktionen in Länder mit besseren Rahmenbedingungen. Mit den vom Bund erhobenen CO₂- Lenkungsabgaben wird dieser Prozess gefördert und zusätzlich beschleunigt.

2 Entwicklung der gbm

Die gbm wurde im 1998 aus der Einwohnergemeinde herausgelöst und als öffentlich-rechtliche Anstalt gegründet. Sie ist damit eher ein junges Unternehmen. Während die gbm in den ersten rund 10 Jahren eher ein stiefmütterliches Dasein fristete, Investitionsstau verbunden mit Liquiditätsreserven per 31.12.2013 von 22 Mio. CHF, entwickelte sie sich seit daher stetig vorwärts. Verschiedenste Projekte, darunter Grossprojekte wie Glasfaserausbau, Bau der Gas-Transportleitung Gümligental, der Bau des Wirbelfallschachts an der Pourtalèsstrasse und der Kauf inkl. Ausbau des Werkhofs gbm wurden erfolgreich entwickelt und umgesetzt.

In diesem Zeitraum veränderten sich auch die Anforderungen an die Organisation, allein getrieben durch die Anzahl der Mitarbeitenden. Waren 2013 noch 12 Personen beschäftigt, sind es aktuell deren 26. Ebenso wurden in dieser Zeit auch viele rechtliche Grundlagen er- bzw. überarbeitet (Reglemente Gasversorgung, Wasserversorgung, Abwasserversorgung usw.), ebenso das Reglement Gemeindebetriebe per 01.01.2023 und die Organisationsverordnung ab 11.09.2023. Ein weiterer zentraler Schritt in dieser Entwicklung sind die Ausführungsbestimmungen zu den Anstellungsbedingungen ab 01.01.2024. Die gemeindeeigenen Grundlagen (Personalreglement, Personalverordnung) hatten damit für die gbm ausgedient. Alle Mitarbeitende sind neu nach OR angestellt und mit sämtlichen Mitarbeitenden mussten neue Arbeitsverträge abgeschlossen werden.

Diese Erläuterungen sollen aufzeigen, in welchem Masse sich die gbm in den letzten Jahren entwickelt hat. Einerseits getrieben von aussen, andererseits aber für saubere interne Grundlagen besorgt.

Eine analoge Entwicklung zeigt sich auch in den Finanzprozessen.

Während die gbm anfänglich (bis November 2015) noch nicht einmal über eigene Bankkonten verfügten, konnte das Finanz-/Berichtswesen und das Controlling in den letzten Jahren deutlich professionalisiert werden.

Ursprünglich war die Finanzverwaltung mit der Betreuung der Finanz- und Anlagebuchhaltung der gbm beauftragt. Der Verwaltungsrat hat aber früh erkannt, dass mit den stetig neuen regulatorischen Entwicklungen und Auflagen die Komplexität der Finanz-, Betriebs- und Anlagebuchhaltung stark zunahm und in Zukunft zunehmen wird. Daraufhin hat er entschieden ein neues, branchenübliches Finanzsystem (Abacus, I-SE) einzuführen. Mit der Umstellung auf das neue System wurde für mehr Transparenz zu schaffen, auch die Rechnungslegung von HRM auf OR umgestellt.

Mit der zunehmenden Komplexität und den steigenden Anforderungen an das Finanzsystem der gbm, getrieben durch die Entwicklungen in den Bereichen, hat der Verwaltungsrat entschieden, die Finanzen der gbm durch eine eigene Stelle «Leiter/in Finanzen und

Controlling» sicherzustellen. Während sich die Erstbesetzung der Stelle ab Oktober 2018 als ungenügend herausstellte, konnten seit der Neubesetzung ab November 2020 die gewünschten Fortschritte gemacht werden.

Mit der neuen Aufgabe (Fernwärme) wurde von den gbm die Revision des Anstaltsreglements im Jahr 2022 angestossen. Dabei wurden den Governance-Kriterien (Gewinnverwendung, Berichterstattung, Genehmigung der Jahresrechnung und Wahl der Revisionsstelle durch den Gemeinderat) ein hoher Stellenwert eingeräumt. Die positiven Auswirkungen daraus sind auch aus dem Management Letter der Revisionsstelle zur Jahresrechnung ersichtlich. War dieser für 2018 noch acht Seiten lang, konnte für 2023 gänzlich auf dessen Erstellung verzichtet werden.

Sowohl dieser Ablösungsprozess wie auch der Ausbau des Finanz-/Berichtswesen und des Controllings sind noch nicht abgeschlossen. Geplant ist, dass sich die gbm anfangs 2026 vollständig von der Finanzverwaltung losgelöst haben (Insourcing). Mit der Berichterstattung zur Jahresrechnung 2025 sollen alle im «Reglement Gemeindebetriebe» beschriebenen Prozesse abschliessend entwickelt und durchgängig umgesetzt sein.

3 Erläuterungen zur «Analyse finanzielle Ausgangslage»

3.1 Jahresverluste und Margen

Die gbm beschäftigen sich seit 2019 intensiv mit den ersten Planungsarbeiten für die Fernwärme (Erarbeitung Masterplan Fernwärme für Muri-Gümligen). Schon im 2020 wurden erste Teilprojekte realisiert, beispielsweise Leitungsbau und Vorbereitung Anschluss Kirche an die Fernwärme und bereits im Oktober 2021 erfolgten erste Wärmelieferungen ab der Spitzenlastzentrale im Schulhaus Horbern.

Dieser Verlauf widerspiegelt sich auch in der finanziellen Entwicklung der gbm. Einerseits im Aufbau von betrieblichen Fixkosten (ua. Personalkosten), andererseits in den aktuell geringen Margen und Deckungsbeiträgen aus dem Verkauf von Fernwärme. Um das Pricing für Fernwärme gegenüber dem Gas attraktiv zu halten und möglichst rasch Kunden zu gewinnen, berücksichtigt der Verkaufspreis bereits einen Kostenanteil für nachhaltig produzierte Energie und widerspiegelt nicht das effektive Kostenniveau, welches durch den Gas- bzw. Biogaspreis geprägt ist.

Dies begründet die negative Entwicklung des EBITDA und ebenso, zusammen mit den neu anfallenden Abschreibungen aus den Investitionen in die Fernwärme, die Entwicklung des EBIT bzw. des Betriebserfolgs.

3.2 Stille Reserven und Impairment Assets Erdgasnetz

Für das Gas-Netz sind per 31.12.2023 im Anlagevermögen finanzielle Buchwerte von 5.7 Mio. CHF enthalten. Mit den stillen Reserven hierfür (14 Mio. CHF) ergeben sich effektive Werte von 19.7 Mio. CHF. Ohne die darin enthaltene Transportleitung durch das Gümligenental, diese wird kostendeckend an das ewb verpachtet, beläuft sich der finanzielle Buchwert für das Erdgasnetz auf lediglich 3.2 Mio. CHF. Das Risiko für ein Impairment ist hier aktuell noch nicht gross, die Absatz- und Kundenentwicklung im Gas muss jedoch im Auge behalten werden. Dies erfolgt unter anderem durch die «Zielnetzplanung Gas 2050», wofür aktuell die Planungsunterlagen zusammen mit Polynomics AG erarbeitet werden.

3.3 Entwicklung Eigenkapital, Eigenfinanzierungsgrad und Anlagendeckungsgrad II

Die negative Entwicklung des Eigenkapitals wird im Wesentlichen durch die Jahresergebnisse der Fernwärme geprägt. Wie bereits vorstehend erläutert, können die positiven

Ergebnisse aus dem Gasgeschäft nicht mehr vollumfänglich den Reserven zugewiesen werden, sondern dienen zur Finanzierung der Anfangsverluste in der Fernwärme. Diese betragen für die Jahre 2020 bis 2023 kumuliert 2.4 Mio. CHF.

Bis 31.12.2023 wurden 5.2 Mio. CHF in die Fernwärme investiert (Konzeption/Planung, Netzbau, Bau Spitzenlastzentralen). Zusammen mit dem negativen EBITDA Fernwärme 2020 bis 2023 von 2.0 Mio. CHF (Jahresverlust 2.4 Mio. CHF abzüglich Abschreibungen von 0.4 Mio. CHF) ergibt sich ein negativer Free-Cashflow von 7.2 Mio. CHF (Cash-Out). Diese Entwicklung beeinflusst unter anderem sowohl den Eigenfinanzierungsgrad wie auch den Anlagendeckungsgrad II (Bilanzsumme nimmt zu, Eigenkapital nimmt ab) negativ. Da ein wesentlicher Teil der Investitionen (vorerst) aus Liquiditätsreserven bezahlt wurden (Umlaufvermögen nimmt ab, Anlagevermögen nimmt zu, langfristiges Kapital bleibt unverändert) verstärkt sich der Impact auf den Anlagendeckungsgrad II entsprechend.

Die Fristenkongruenz bzw. die goldene Bilanzregel wird durch diese Entwicklung momentan strapaziert. Dies trotz einer ersten Aufnahme von langfristigem Fremdkapital (Darlehen Postfinance von 4 Mio. CHF) im Oktober 2023.

Mittel- und langfristig ist es zwingend, dass sich diese Kennzahlen wieder hin in ein positiveres Licht entwickeln. Dies soll erreicht werden durch:

- im Jahresergebnis:
 - höhere Anzahl von Fernwärmekunden und damit verbunden dem Mehrabsatz von Fernwärme
 - tiefere Energiekosten mittels Substitution der aus Gas produzierten Wärme durch aus nachhaltigen Quellen produzierte Wärme
- in der Finanzierung bzw. im Anlagendeckungsgrad
 - die langfristig ausgerichteten Finanzierungen in die Fernwärme. Wie aus vorstehenden Ausführungen hervorgeht, befindet sich sowohl die Konzipierung der Fernwärme, trotz bereits laufendem Betrieb, wie auch die Finanzierung noch in einem sehr frühen Stadium. Entsprechend suchten die gbm nach gangbaren Wegen für eine Zwischenfinanzierung (überschüssige Liquidität, Darlehen Postfinance und der Rückführung des Aktivdarlehens WVRB von 5 Mio. CHF im Frühling 2025), bis dann für das Projekt die definitive Finanzierung abgeschlossen werden kann. Die Arbeiten dafür, mit dem Wunsch auf eine möglichst tiefe Beteiligung für die Gemeinde (Darlehen, Bürgschaft) sind intensiv am Laufen.

3.4 Investitionsplanung

Die geplanten Investitionen für 2024 bis 2028 (Total 82 Mio. CHF) gliedern sich in 70 Mio. CHF (85%) für Fernwärme und 12 Mio. CHF (15%) übrige Investitionen. Der jährliche EBITDA ohne Bereich Fernwärme kommt auf 4 bis 4.5 Mio. CHF zu stehen. Das zeigt auf, dass:

- die gbm nicht über ein grundsätzliches strukturelles Problem verfügen;
- die Triebfeder hinter dieser Entwicklung im Aufbau der Fernwärme zu suchen ist.

Es ist davon auszugehen, dass+ die Investitionen aufgrund der Erfahrungen aus dem Leitungsbau und aus den noch nicht gesicherten Standorten für die Grundlastzentralen wohl etwas später als geplant anfallen und sich auf einen längeren Zeitraum verteilen werden.

Aus Sicht der Finanzierungsfähigkeit ist ein längerer Realisationszeitraum sicher wünschenswert, auch wenn sich dies eher negativ auf die Rentabilität auswirken wird.

Der im Herbst 2024 aktualisiert vorliegende Business-Case Fernwärme wird hierzu ein genaueres Bild liefern und Bestandteil sein für die Investitionsplanung 2025 bis 2029.

4 Stellungnahme zu Empfehlungen

4.1 Pflichten zur Erstellung und Offenlegung

Bezüglich des Finanz-/Berichtswesen und des Controllings war und ist es auch der Anspruch den wir als gbm an uns selber haben, die im Bericht erwähnten Anforderungen institutionalisiert zu erfüllen. Sprich:

- transparentes Aufzeigen der tatsächlichen Vermögensverhältnissen (Anlagespiegel, Entwicklung stille Reserven) ¹⁾
- Veränderung Flüssige Mittel, Darlehen und Kredite ¹⁾
- Integrale und rollierende 5-Jahresfinanzplanung (Plan-Bilanz, Plan-ER, Plan-Geldflussrechnung) mit Darstellung relevanter Kennzahlen ²⁾
- Geldflussrechnung (wird bereits erstellt) ¹⁾
- Lagebericht (viele davon ist bereits im Verwaltungsbericht und in der Botschaft an GGR enthalten, neu soll ein expliziter Lagebericht mit Bezug zur Umsetzung der Eigentümerstrategie erstellt werden) ¹⁾
- Risikoberichterstattung (beinhaltend festgestellte Unternehmensrisiken und Massnahmen zur Risikokontrolle) ³⁾

Legende

- 1) Werden im Rahmen des Abschlusses per 31.12.2024 erstellt.
- 2) Wird im Rahmen des Budget 2025 bzw. Planung 2025 bis 2029 erstellt, vorliegend Ende November 2024.
- 3) Heute besteht bereits für den Bereich Fernwärme ein Risikomanagement. Dieses soll unternehmensweit ausgebaut werden und im Herbst 2025 vorliegen.

4.2 Standardisierte Eigentümergespräche

Wir begrüßen die Empfehlung bezüglich institutionalisierter Eigentümergesprächen (Controllinggespräche nach Public Corporate Governance) zwischen dem Gemeinderat und dem Verwaltungsrat der gbm sehr. Am ehesten würden wir diese im Rahmen des Halbjahres- und des Jahresabschlusses sehen.

4.3 Einführung Swiss GAAP FER

Es ist unsere Absicht, den internen und externen Anspruchsgruppen volle Transparenz bezüglich unserer Geschäfts-, Finanz- und Berichterstattungsprozesse zu bieten. Entsprechend war und ist die gbm unterwegs und hat die notwendigen Instrumente aufgebaut, baut sie weiter aus oder baut sie noch auf.

Wir sind überzeugt, damit alle Anforderungen bestens erfüllen zu können. Die Einführung von Swiss GAAP FER würde diesbezüglich unserer Ansicht nach weder intern noch für

die externen Anspruchsgruppen einen Mehrwert bringen und die daraus resultierenden Mehrkosten nicht rechtfertigen. Zudem möchten wir hier möglichen Anforderungen im Rahmen der Finanzierung Fernwärme (Beispiele: Finanzierungsgesellschaft, allfällige Konsolidierung, ordentliche Revision, Anforderung externen Kapitalgeber) nicht vorgreifen.

5 Weitere geplante Schritte

Für eine abschliessende Beurteilung der gbm-Financen, respektive der finanziellen Entwicklung im Fernwärmebereich sind folgende Arbeiten anstehend.

5.1 Zielnetzplanung Gas 2050

Gestützt auf dem revidierten Richtplan Energie der Gemeinde Muri Gümligen müssen die gbm einen Zielnetzplan für die Fernwärme und für das Gasnetz erarbeiten.

Diese Pläne müssen bezüglich Ausbau Fernwärme und Rückbau Gasnetz aufeinander abgestimmt sein.

5.2 Business Case Fernwärme und Gas

Gestützt auf den Zielnetzplan Gas kann ein Business Case für das Gasnetz abgeleitet werden. Dafür müssen auch die zukünftigen Netzkosten vom ewb bekannt sein.

Mit der Standortsicherung der Wärmeproduktionen und dem Zielnetzplan Fernwärme kann dann ein erhärteter Business Case Fernwärme erarbeitet werden.

5.3 Finanzierungsplan

Mit dem aktualisierten und geprüften (Stresstest) Business Case Fernwärme und Gas kann anschliessend eine verbindliche Finanzierung für die Fernwärme respektive für die gbm erarbeitet werden.

6 Fazit und Empfehlung

Die gbm setzen aktuell alles daran, die Transformation möglichst rasch umzusetzen und die Grundlagen für eine stabile Finanzierung der Unternehmung sicherzustellen.

Die Grundlage dafür ist der Masterplan Fernwärme, welcher sich durch die Schwierigkeiten in der Standortsicherung um ein Jahr verzögert hat.

Der Verwaltungsrat hat seine Entscheidungen immer mit der Absicht gefällt, die gbm nachhaltig weiterzuentwickeln.

Kommt der Gemeinderat zur Kenntnis, die Fernwärme durch ein externes Contracting zu finanzieren und erstellen zu lassen, verlieren die gbm aus dem Bereich Wärme die wichtigen Erträge für eine weitere Entwicklung. Welche Existenzberechtigung die gbm mit nur noch den Bereichen Wasser, Abwasser und Telekom haben, muss im Anschluss sicher geprüft werden.

Wir empfehlen dem Gemeinderat zudem, einen externen Finanzspezialisten zu beauftragen,

- um die Sicht gbm betreffend Darlegungen und Einschätzungen der gbm-Financen kritisch zu hinterfragen;
- um zu überprüfen, ob die Interessen des Gemeinderats im angestossenen Entwicklungsprozess der gbm-Financen genügend berücksichtigt sind;
- um sicherzustellen, dass die stillen Reserven im Bereich Gasnetz, in Anbetracht der Teilstilllegungen in den nächsten Jahren, im ausgewiesenen Umfang berücksichtigt werden können.