



Stadthaus, Hauptstrasse 12, 9320 Arbon / Telefon 071 447 61 61 / Telefax 071 446 30 80 / E-Mail: stadt@arbon.ch

---

## **Strategieplanung**

---

Bericht

Axiomal 2022-988

## Überprüfung Strategieprozess 2024 Finanzplan 2023 bis 2031

### Hinweis:

Dieser Bericht stellt ein ergänzendes internes Papier zum Finanzplan dar. Es handelt sich dabei nicht um eine Parlaments- oder Stadtratsbotschaft. Es dient als Ergänzung zu diesen.

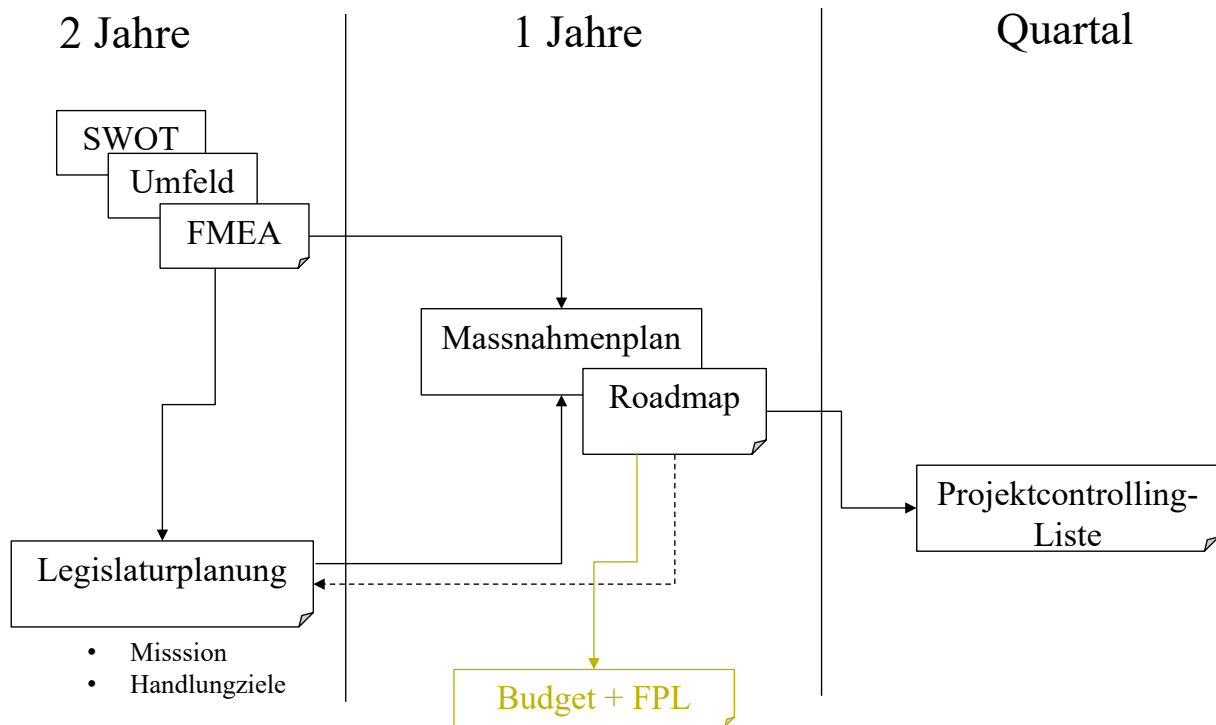
<b>1</b>	<b><u>EINLEITUNG</u></b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b><u>VORGEHEN</u></b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b><u>ÜBERPRÜFUNG PLANUNGSINSTRUMENTE</u></b>	<b>6</b>
<b>3.1</b>	<b>ANALYSE SWOT-ANALYSE</b>	<b>6</b>
3.1.1	ZUSAMMENFASSUNG 2023	6
3.1.2	SWOT ÜBERSICHT AUSBLICK	7
3.1.3	SWOT AUSBLICK UND ZUSAMMENFASSUNG 2024	8
<b>3.2</b>	<b>UMFELDANALYSE</b>	<b>9</b>
3.2.1	ÜBERSICHT TABELLE	9
3.2.2	VERGLEICH 23/24 ZUSAMMENFASSUNG	11
3.2.3	UMFELDANALYSE AUSBLICK UND ZUSAMMENFASSUNG 2024	12
<b>3.3</b>	<b>UNTERNEHMENSANALYSE</b>	<b>14</b>
3.3.1	RISIKOANALYSE VERÄNDERUNGEN	14
3.3.2	FAZIT	15
<b>4</b>	<b><u>AKTUALISIERUNG MASSNHAMENPLANUNG UND ROADMAP</u></b>	<b>17</b>
<b>4.1</b>	<b>STAND DER PROJEKTE UND PENDENZEN</b>	<b>17</b>
<b>4.2</b>	<b>INVESTITIONSÜBERSICHT UND PRIORISIERUNG</b>	<b>18</b>
<b>4.3</b>	<b>INVESTITIONSPLANUNG</b>	<b>20</b>
4.3.1	INVESTITIONEN PRIORITÄT A – IN BEARBEITUNG	20
4.3.2	INVESTITIONEN PRIORITÄT A – IN PLANUNG	20
4.3.3	INVESTITIONEN PRIORITÄT B	21
4.3.4	INVESTITIONEN PRIORITÄT C	21
<b>5</b>	<b><u>FINANZPLAN</u></b>	<b>22</b>
<b>5.1</b>	<b>SCHRITT 1 INVESTITIONEN UND ABSCHREIBUNGEN ERMITTELN</b>	<b>22</b>
5.1.1	INVESTITIONEN	23
5.1.2	GEPLANTE ABSCHREIBUNGEN	26
<b>5.2</b>	<b>EREIGNISSE UND SONDEREFFEKTE (ENTWICKLUNGEN)</b>	<b>28</b>
5.2.1	ERFOLGSRECHNUNG	28
<b>5.3</b>	<b>3. SCHRITT - BASISFAKTOREN</b>	<b>33</b>
<b>5.4</b>	<b>4. SCHRITT - SZENARIEN ERSTELLEN</b>	<b>35</b>
5.4.1	HAUPTSZENARIO (MITTEL)	36
5.4.2	VERGLEICH SZENARIEN	37
5.4.3	AUSWIRKUNGEN STEUERFUSSSENKUNG	38
<b>5.5</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG</b>	<b>39</b>
5.5.1	WÜRDIGUNG	39
5.5.2	EMPFEHLUNGEN	40
<b>6</b>	<b><u>ANHANG</u></b>	<b>41</b>



<b>6.1</b>	<b>SZENARIEN GRAFIKEN</b>	<b>41</b>
6.1.1	HAUPTSZENARIO	41
6.1.2	VERGLEICH SZENARIEN	43
<b>6.2</b>	<b>FINANZAUSGLEICH</b>	<b>45</b>
6.2.1	MODELL UND FUNKTIONSWEISE	45
6.2.2	MODELLE	46
6.2.3	SZENARIEN	48
<b>6.3</b>	<b>LOHNTEUERUNG</b>	<b>54</b>
<b>6.4</b>	<b>ORDENTLICHE TEUERUNG</b>	<b>55</b>
<b>6.5</b>	<b>ZINSEN</b>	<b>56</b>

## 1 Einleitung

Vom November 2022 bis Herbst 2023 wurde in der Stadt Arbon das Führungssystem aufgebaut. Es beinhaltet einerseits strategische Planungsinstrumente, welche übergehen in operative Planungswerkzeuge. Die Ergebnisse aus diesem integrierten Prozess bildeten die Grundlage für den Budgetprozess 2024, den Finanzplan 2024 bis 2032, sowie die Legislaturplanung. Dieses System wurde an der Parlamentssitzung vom XX dem Parlament zur Kenntnis unterbreitet.



In Vorbereitung zum Budgetprozesse soll die strategische Planung überprüft und aktualisiert werden.

## 2 Vorgehen

<b>Schritt</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Ziel / Ergebnis</b>
<b>Analyse und Aktualisierung SWOT</b>	SWOT Analyse überprüft und aktualisiert	Aktuelle SWOT-Analyse
<b>Analyse und Aktualisierung Umfeldanalyse</b>	Umfeld-Analyse überprüft und aktualisiert	Aktuelle Umfeldanalyse
<b>Analyse und Aktualisierung Unternehmensanalyse</b>	Unternehmensanalyse Analyse überprüft und aktualisiert	Aktuelle Unternehmensanalyse
<b>Aktualisierung Massnahmenplanung</b>	Massnahmenplan und Roadmap überprüft und aktualisiert	Aktuelle Massnahmenplan
<b>Auswertung/Zusammenfassung und Würdigung</b>	Dokumentation Abweichungen und Auswirkungen auf das Budget 2025 und das laufende Jahr 2024	Kurzfristiger Handlungsbedarf in der Planung ermitteln
<b>Erstellen Finanzplan</b>	Schritt 1: Investitionen und Abschreibungen Schritt 2: Ereignisse und Sondereffekte Schritt 3: Basisfaktoren einpflegen Schritt 4: Szenarien	
<b>Zusammenfassung und Fazit</b>	Würdigung Entwicklungen, Empfehlungen für Budget und Finanzplan	Empfehlungen

### 3 Überprüfung Planungsinstrumente

#### 3.1 Analyse SWOT-Analyse

##### 3.1.1 Zusammenfassung 2023

Im vergangenen Jahr wurde eine umfangreiche SWOT-Analyse erstellt. Die Abteilungsleiter und der Stadtrat haben dabei mitgewirkt. Der persönliche Mitarbeiter des Stadtpräsidenten hat die Ergebnisse konsolidiert und zusammengefasst:

		<b>Stärken</b>		<b>Schwächen</b>		
		<b>Personal</b>	<b>Organisation</b>	<b>Personal</b>	<b>Organisation</b>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluktuation</li> <li>• Fachwissen/Arbeitskräftemangel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infrastruktur</li> <li>• Aufbauorganisation</li> <li>• Projektmanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluktuation</li> <li>• Fachwissen/Arbeitskräftemangel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infrastruktur</li> <li>• Aufbauorganisation</li> <li>• Projektmanagement</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungsprozesse</li> <li>• Digitalisierung</li> <li>• Zusammenarbeit</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungsprozesse</li> <li>• Digitalisierung</li> <li>• Zusammenarbeit</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besondere Stärken (&gt;8 Nennungen) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teamkultur</li> <li>• Vorhandenes Fachwissen</li> <li>• Motivation der Mitarbeitenden</li> </ul> </li> <li>• Stärken (4-8 Nennungen) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teambzusammensetzung / -durchmischung</li> <li>• Digitalisierungsgrad</li> <li>• Arbeitsplatzinfrastruktur</li> <li>• Qualität der Aufgabenerfüllung</li> <li>• Kommunikation</li> <li>• Weiterentwicklungs-/Veränderungsbereitschaft</li> <li>• Gelebte Prozesse/Abläufe</li> <li>• Spannende Aufgaben</li> </ul> </li> <li>• Sonstige Stärken (&lt;4 Nennungen) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitgeberattraktivität</li> <li>• Vernetzung</li> <li>• Erfahrung</li> <li>• Geringe Fluktuation</li> </ul> </li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besondere Schwächen (&gt;8 Nennungen) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungsinstrumente</li> <li>• Ressourcen / Kapazitäten</li> <li>• Projektmanagemen</li> </ul> </li> <li>• Schwächen (4-8 Nennungen) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalisierung</li> <li>• Fluktuation</li> <li>• Prozesse / Abläufe</li> <li>• Fachwissen</li> <li>• Bürokratie / träge Abläufe</li> <li>• Arbeitsplatzinfrastruktur</li> </ul> </li> <li>• Sonstige Schwächen (&lt;4 Nennungen) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetenzen / Zuständigkeiten</li> <li>• Abhängigkeiten von extern</li> <li>• Aussenimage</li> <li>• Fehlendes Vertrauen in Mitarbeitende</li> <li>• Gärtchendenken</li> <li>• <b>Trägheit der Mitarbeitenden</b></li> </ul> </li> </ul>		
<b>Chancen</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluktuation</li> <li>• Fachwissen/Arbeitskräftemangel</li> </ul> </li> <li>• Prozesse <ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungsprozesse</li> <li>• Digitalisierung</li> <li>• Zusammenarbeit</li> </ul> </li> <li>• Organisation <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infrastruktur</li> <li>• Aufbauorganisation</li> <li>• Projektmanagement</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besondere Chancen (&gt;8 Nennungen) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veränderungswille und-bereitschaft der Mitarbeitenden</li> </ul> </li> <li>• Chancen (4-8 Nennungen) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozess- und Schnittstellenoptimierung</li> <li>• Fachwissen und Erfahrung der Mitarbeitenden</li> <li>• Entwicklungswille auch ausserhalb Stadtverwaltung</li> <li>• Optimierung Organisation</li> <li>• Digitalisierung</li> </ul> </li> <li>• Sonstige Chancen (&lt;4 Nennungen) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluktuation</li> <li>• Controlling</li> <li>• Projektmanagement</li> <li>• Image</li> <li>• Stadtentwicklung</li> <li>• Finanzielle Ressourcensituation</li> <li>• Führungsinstrumente</li> </ul> </li> </ul>					
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besonders ausgeprägt (&gt;8 Nennungen) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiterförderung</li> </ul> </li> <li>• Ausgeprägt (4-8 Nennungen) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische Führung verbessern</li> <li>• Projekt- / Prozessmanagement einführen/verbessern</li> <li>• Kompetenzen / Zuständigkeiten optimieren</li> </ul> </li> <li>• Sonstige (&lt;4 Nennungen) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalisierung forcieren</li> <li>• Standortförderung</li> </ul> </li> </ul>				
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besonders ausgeprägt (&gt;8 Nennungen) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekt- und Prozessmanagement einführen / optimieren</li> </ul> </li> <li>• Ausgeprägt (4-8 Nennungen) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungsinstrumente einführen / besser nutzen</li> <li>• Digitalisierung forcieren</li> <li>• Ressourcenbereitstellung / -einsatz optimieren</li> </ul> </li> <li>• Sonstige (&lt;4 Nennungen) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetenzen / Zuständigkeiten optimieren</li> <li>• Arbeitsinfrastruktur verbessern</li> <li>• Zusammenarbeitskultur stärken</li> <li>• Rekrutierung und Einarbeitung optimieren</li> <li>• Entbürokratisierung / Entschlackung</li> </ul> </li> </ul>		
<b>Gefahren</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluktuation</li> <li>• Fachwissen/Arbeitskräftemangel</li> </ul> </li> <li>• Prozesse <ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungsprozesse</li> <li>• Digitalisierung</li> <li>• Zusammenarbeit</li> </ul> </li> <li>• Organisation <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infrastruktur</li> <li>• Aufbauorganisation</li> <li>• Projektmanagement</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besondere Gefahren (&gt;8 Nennungen) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Knappheit Ressourcen / Kapazitäten</li> <li>• Motivation / Kraft der Mitarbeitenden</li> </ul> </li> <li>• Gefahren (4-8 Nennungen) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlende Priorisierung und Projektmanagement / Aktivismus</li> <li>• Fluktuation / Fachkräftemangel</li> <li>• Digitalisierung</li> <li>• Prozessmanagement</li> <li>• Erwartungsdruck von aussen</li> <li>• Kompetenz- / Zuständigkeitsregelungen</li> </ul> </li> <li>• Sonstige Gefahren (&lt;4 Nennungen) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Image</li> <li>• Chancen werden nicht ergriffen</li> <li>• Teambzusammensetzung</li> </ul> </li> </ul>					
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besonders ausgeprägt (&gt;8 Nennungen) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiterförderung sowie Kapazitäten berücksichtigen</li> </ul> </li> <li>• Ausgeprägt (4-8 Nennungen) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekt- und Prozessmanagement einführen / optimieren</li> <li>• Erwartungsmanagement nach innen und aussen optimieren</li> </ul> </li> <li>• Sonstige (&lt;4 Nennungen) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische Führung optimieren/intensivieren</li> <li>• Digitalisierung forcieren</li> <li>• Kompetenzen / Zuständigkeiten optimieren</li> </ul> </li> </ul>				
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besonders ausgeprägt (&gt;8 Nennungen) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorisierung und realistische Ressourcenplanung</li> </ul> </li> <li>• Ausgeprägt (4-8 Nennungen) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekt- und Prozessmanagement einführen / optimieren</li> <li>• Erwartungsmanagement nach innen und aussen optimieren</li> <li>• Strategische Steuerung optimieren</li> </ul> </li> <li>• Sonstige (&lt;4 Nennungen) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entschlackung / Entbürokratisierung</li> <li>• Kompetenzen / Zuständigkeiten optimieren</li> <li>• Arbeitsinfrastruktur optimieren</li> <li>• Digitalisierung forcieren</li> <li>• Organisationsstruktur optimieren</li> </ul> </li> </ul>		

Abbild: Konsolidierung der SWOT-Analyse 2023

Im Rahmen der Überprüfung der strategischen Planungsinstrumente soll an dieser Stelle eine übergeordnete Überprüfung bzw. Würdigung erfolgen. Grundsätzlich konnten in den wesentlichen Handlungsfeldern im 2023 erste Schritte unternommen werden. Der eingeschlagene Weg erweist sich als richtig, muss aber weiter verfeinert und gefestigt werden.

### 3.1.2 SWOT Übersicht Ausblick

Thema	Massnahmen 2023	Stossrichtung 2024/25
Fluktuation	Aufgrund diverser Veränderungen hat sich eine gewisse Fluktuation ergeben. Sämtliche Abgänge konnten wieder besetzt werden (FSL, STE, Kanzlei).	Im Sinne einer Kontinuitätsplanung sollen angekündigte Vakanzen (Bau und Finanzen) frühzeitig ersetzt werden.
Mitarbeiterförderung	Der Kader wurde in die strategische Planung eingebunden. Mitarbeiteranlässe und Informationen haben stattgefunden. Die Personalprozesse wurden überarbeitet und digitalisiert.	Die Mitarbeiter sollen vor allem durch interne Schulungen (welche bereits angedacht und teilweise stattgefunden haben) weiter mit der Strategie vertraut gemacht werden. Zudem sollen die Mitarbeiter gezielt gefördert werden.
Digitalisierung	In verschiedenen Bereichen wurden Digitalisierungsprojekte eingeleitet. Unter anderem wurde das Personalwesen, die Einwohnerdienste weiter digitalisiert.	Im 2024/2025 sollen in weiteren Bereichen Schritte zur Digitalisierung erfolgen (Kreditorenworkflow, Baubewilligungen, Datenhaltung)
Standortförderung	Das Projekt "Initiative Zukunft" wurde gestartet und die ersten Aktivitäten gestartet. Das Netzwerk und die Wahrnehmung haben sich gut entwickelt	In den nächsten Monaten geht es darum den Schwung mitzunehmen und die Starerfolge in ein nachhaltiges Wachstum zu transformieren. Dazu ist das Leistungs- und Ertragssystem weiterzuentwickeln.
Projektmanagement	Im Rahmen des Führungssystems wurde das bestehende Projektmanagement weiterentwickelt.	Das Projektmanagement-System muss nun in der Praxis durchgesetzt und eingefordert werden. Tools und Verfahren für die Kostenkontrolle sind in den Abteilungen zu etablieren.
Prozessmanagement	Punktuell wurden Prozesse analysiert, optimiert und verbessert. Flächendeckend und systematisch ist dies noch nicht erfolgt. Zudem wurden an einzelnen Stellen durch die Digitalisierung die Prozesse optimiert (Einwohnerkontrolle, Personalwesen)	Im nächsten Jahr ist mit dem Projekt "Datenhaltung" ein erster Schritt angedacht. Ein Flächendeckendes Projektmanagement muss noch angestossen werden, sofern die Prozesse nicht durch die Digitalisierung optimiert werden.
Strategische Führung	Im vergangenen Jahr wurde eine integrierte Strategieplanung erstellt und dem Parlament zur Kenntnisnahme unterbreitet. Intern wurde das System ebenfalls kommuniziert.	Die Strategischen Führungsinstrumente müssen gepflegt und weiter verfeinert werden. Die strategischen Führungsprozesse sind zu etablieren und die politischen Entscheidungsträger einzubinden.
Kompetenzenregelung	Im Rahmen der Strategieentwicklung und des Projektmanagements wurden an verschiedenen Stellen die Rollen, Zuständigkeiten und Verantwortungen diskutiert und geklärt. Insbesondere zwischen den Bereichen Bau, FSL, Stadtentwicklung und Standortförderung.	Durch den Personalwechsel entstanden wieder neue Unklarheiten. Die Prozesse aus dem 2023 müssen weiter gefestigt werden. Zudem ist eine Reorganisation (inkl. Neubesetzung der Leitung) notwendig und anstehend.
Zusammenarbeit	Die Zusammenarbeit konnte auf den verschiedenen Ebenen verbessert werden, ist jedoch noch nicht optimal.  Durch den Strategieprozess und die Einführung des Projektmanagements wurde die interne Zusammenarbeit optimiert. Gegen Ende Jahr wurde auch das Parlament einbezogen.	Der eingeschlagene Weg muss weiterverfolgt werden. So soll die strategische Planung verfeinert und weiter gefestigt werden. Zudem soll das Parlament zunehmen in wichtige politische Entscheide eingebunden werden.

### 3.1.3 SWOT Ausblick und Zusammenfassung 2024

Thema	Strategische Stossrichtungen 2024
Fluktuation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schlüsselstellen bei denen eine Pensionierung ansteht frühzeitig die Nachfolge klären</li> <li>• Kontinuität sicherstellen =&gt;Bau und Finanzen Pensionskasse</li> </ul>
Mitarbeiterförderung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Qualität der Rekrutierungsprozesse weiter festigen</li> <li>• Interne Ausbildung und Einbezug in strategische Entscheidungsprozesse stärken</li> <li>• Durch eine klare Priorisierung sollen Ressourcen an den richtigen Ort gelenkt werden.</li> </ul>
Digitalisierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mit gezielten Digitalisierungsmassnahmen weiter die Verwaltungsprozesse optimieren.</li> </ul>
Standortförderung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Projekt "Initiative Zukunft Arbon" soll weiter gefestigt werden. Dazu muss die Strategie für die nächste Phase des Projektes hinterfragt und definiert werden.</li> <li>• Arealentwicklungen und Ansiedlungen sind anzubahnen und zu fördern</li> </ul>
Projektmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Projektmanagement muss gelebt und weiter verfeinert werden. Kontrollen etablieren und Verständnis in den Abteilungen fördern.=&gt; evtl. Kurse und Unterstützung</li> </ul>
Prozessmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozesse sollen systematisch erfasst und beurteilt werden. Entsprechendes Projekt Ende 2024 und 2025 planen.</li> </ul>
Strategische Führung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategieplanung muss periodisch überprüft und auf Abteilungsstufe verfeinert werden (Projektdefinition und –Planung)</li> </ul>
Kompetenzenregelung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Abteilungsübergreifenden organisatorischen Regelungen müssen weiter verfeinert, festgehalten und durchgesetzt werden.</li> </ul>
Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durch die Stärkung der strategischen Planungsinstrumente und dem Führungssystem sowie dem Einbezug der Politischen Ebenen in die Entscheidungsprozesse soll die Zusammenarbeit weiter optimiert werden.</li> </ul>

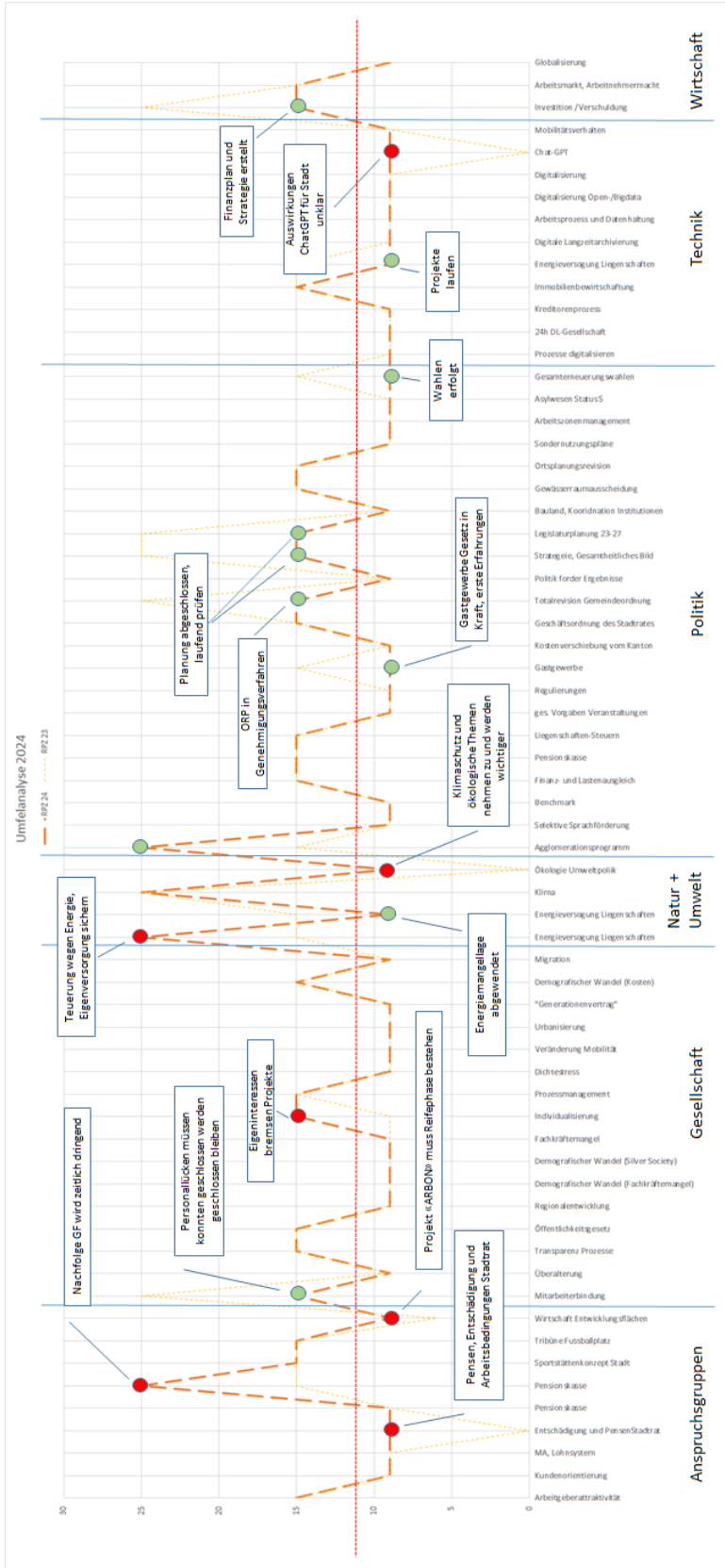
## 3.2 Umfeldanalyse

### 3.2.1 Übersicht Tabelle

Umfeld	Thema	RP	rt	Handlungsfeld	Handlungstyp	Beschreibung
Anspruchsgruppe	Arbeitsgeberattraktivität	15	5	Arbeitsgeberattraktivität	Strategie / Projekt (Strategie)	Strategie und Massnahmenplan Arbeitsgeberattraktivität erarbeiten
Anspruchsgruppe Kunden	Kundenorientierung	9	3	Anforderungen Verwaltung	Leitbild	Kundenprozesse prüfen und optimieren
Anspruchsgruppen	MA, Lohnsystem	9	3	Personal und Besoldungsordnung	Strategie	Personal und Besoldungsordnung prüfen und Überarbeiten
Anspruchsgruppen	Entschädigung und Pensenstadtrat	9	5	Überprüfung Entschädigung Stadtrat	Studie	Analyse, Studie mit Empfehlungen definieren
Anspruchsgruppen	Pensionskasse	9	3	Senkung Umwandlungssatz, PK Regelungen überarbeiteten	Strategie	VR Arbeit, Sanierungsbedarf im Auge behalten (FPL)
Anspruchsgruppen	Pensionskasse	25	3	Geschäftsführung	Strategie	Analyse Möglichkeiten und Lösungsvorschlag
Anspruchsgruppen	Sportstättenkonzept Stadt	15	3	Sportstättenkonzept	Strategie / Projekt	Erstellen Sportstättenkonzept/-Strategie
Anspruchsgruppen	Tribüne Fussballplatz	15	3	Tribüne und Sportplatzsanierung	Strategie / Projekt (Strategie)	Machbarkeit und Politischer Entscheidungsprozess
Anspruchsgruppen	Wirtschaft Entwicklungsflächen	9	3	Netzwerk Anspruchsgruppen	Strategie	Austausch mit Grundeigentümern intensivieren. Ressourcen für proaktive Begleitung von Arealentwicklungsprozessen zur Verfügung stellen
Gesellschaft	Mitarbeiterbindung	15	3	Als Arbeitgeber attraktiver werden und Mitarbeiter binden	Strategie / Projekt	Strategie und Massnahmenplan Arbeitsgeberattraktivität erarbeiten
Gesellschaft	Überalterung	9	1	Alterskosten, Wohnangebot	Strategie/Finanzplan	Auswirkungen ermitteln und einplanen
Gesellschaft	Transparenz Prozesse	15	3	klare Abläufe und Organisation (AKV)	Strategie	Einführung Strategische Planung und organisatorische Regelungen
Gesellschaft	Öffentlichkeitsgesetz	15	3	Merkblatt erstellen und Umgang mit neuem Gesetz erlernen	Organisation	Merkblatt und Schulung
Gesellschaft	Regionalentwicklung	9	3	Bewusstsein für regionale Projekte	Strategie / Projekt	Spürbare regionale Projekte anstossen und Bewusstsein in Bevölkerung schärfen
Gesellschaft	Demografischer Wandel (Fachkräftemangel)	9	3	Nachwuchsförderung	Strategie	Strategie und Massnahmenplan Arbeitsgeberattraktivität erarbeiten
Gesellschaft	Demografischer Wandel (Silver Society)	9	3	Demographische Altern	Strategie	Strategie und Massnahmenplan Arbeitsgeberattraktivität erarbeiten
Gesellschaft	Fachkräftemangel	9	3	Nachwuchsförderung	Strategie	Strategie und Massnahmenplan Arbeitsgeberattraktivität erarbeiten
Gesellschaft	Individualisierung	15	1	Politischen Prozesse	Strategie	Einbezug Parlament
Gesellschaft	Prozessmanagement	15	1	Für alle geltende Prozesse, z.B. Ablauf Revision Reglement, dokumentieren	Strategie / Projekt	Prozessmanagement konzipieren und umsetzen
Gesellschaft	Dichtstress	9	3	Stadtentwicklung	Strategie	bei strategischen Überlegungen einbeziehen
Gesellschaft	Veränderung Mobilität	9	1	Verkehrsplanung	Strategie	Verkehrskonzept (neue Mobilität)
Gesellschaft	Urbanisierung	9	3	Arbon und Oberthurgau positionieren als "Progressive Provinz" bzw. besser soft-urban	Strategie	bei strategischen Überlegungen einbeziehen
Gesellschaft	"Generationenvertrag"	9	3	Politische Exkurse	Strategie	keine Massnahme
Gesellschaft	Demografischer Wandel (Kosten)	15	1	Wirkung Überalterung	Strategie	Auswirkungen ermitteln und einplanen
Gesellschaft	Migration	9	3	wachsende Migration	Strategie	Finanzplanung, Arbeitsprozesse
Natur und Umwelt	Energieversorgung Liegenschaften	25	3	Wärmeverbund	Strategie / Projekt	PV Strategie, Konzept Mangellage
Natur und Umwelt	Energieversorgung Liegenschaften	9	3	PV Anlagen auf Stadtgebäude	Strategie / Projekt	PV Strategie, Konzept Mangellage
Natur und Umwelt	Klima	25	3	Naturgefahren und Infrastruktur Stadt	Strategie / Projekt	Studie über Auswirkungen und Massnahmen
Natur und Umwelt	Ökologie Umweltpolitik	9	1	Ausbau Stellenetat		
Politik	Agglomerationsprogramm	25	1	Agglomerationsprogramm umsetzung	Strategie	AP Projekte erfassen und priorisieren bzw. planen
Politik	Selektive Sprachförderung	9	3	selektive Sprachförderung	Strategie	in Finanzplan und Budget evtl. berücksichtigen
Politik	Benchmark	9	3	PublicFinanz prüfen	Strategie / Projekt	PublicFinanz prüfen
Politik	Finanz- und Lastenausgleich	15	3	Finanz- und Lastenausgleich	Strategie / Finanzplan	beobachten, Verhandlungen G6, Wirkungsbericht
Politik	Pensionskasse	15	3	Bei Planung berücksichtigen	Strategie	Analyse Möglichkeiten und Lösungsvorschlag berücksichtigen, ca. 2% Steuern
Politik	Steuern	15	3	Im Finanzplan berücksichtigen 2024	Finanzplan 2023 bis 2027	keine Massnahme
Politik	ges. Vorgaben Veranstaltungen	9	3	Erlasse und Bewilligungen reglm. Prüfen	Strategie	Entwicklungen beobachten
Politik	Regulierungen	9	3	Haftungsfrage Infrastrukturnutzung	Strategie	bei Anpassungen Reglemente berücksichtigen
Politik	Gastgewerbe	9	3	Gastgewerbegesetz	Strategie	berücksichtigen und beobachten
Politik	Kostenverschiebung vom Kanton	9	3	Kostenabwälzung Kanton	Strategie	berücksichtigen und beobachten
Politik	Geschäftsordnung des Stadtrates	15	3	Anpassung der Geschäftsordnung auf die Legislatur 23-27 in Zusammenarbeit mit dem Rechtsdienst.	Projekt	Geschäftsordnung überarbeiten
Politik	Totalrevision Gemeindeordnung	15	3	Totalrevision der GO muss vorangetrieben werden.	Projekt	Gemeindeordnung überarbeiten
Politik	Politik forder Ergebnisse	9	5	Analysen und konzeptionelle Arbeiten konsequent mit Quickwins, Ernte von Low hanging fruits verknüpfen. Mmutige eigene Visionen entwickeln und deren Umsetzung vorantreiben	Strategie	bei Projekten berücksichtigen
						Strategieplanung, Finanzplan und Legislaturplanung

Politik	Strategie, Gesamtheitliches Bild	15	5	Strategieprozess	Projekt	Strategieplanung, Finanzplan und Legislaturplanung aufeinander abstimmen
Politik	Legislaturplanung 23-27	15	3	Die Legislaturplanung 23-27 soll zusammen mit dem SR und den AL angegangen werden.	Projekt	Strategieplanung, Finanzplan und Legislaturplanung aufeinander abstimmen
Politik	Bauland, Koordination Institutionen	9	3	Baulandreserven Entwicklung	Strategie	bei der Planung berücksichtigen
Politik	Gewässerraumausscheidung	15	5	Gewässerraumausscheidung	Projekt	Gewässerausscheidung umsetzen
Politik	Ortsplanungsrevision	15	5	Ortsplanungsrevision	Strategie / Projekt	Abstimmung / weiteres Vorgehen definieren
Politik	Sondernutzungspläne	9	5	Sondernutzungspläne	Projekt	Sondernutzungspläne prüfen und anpassen
Politik	Arbeitszonenmanagement	9	3	Arbeitszonenmanagement, Standortstrategie	Strategie	bei Projekten berücksichtigen
Politik	Asylwesen Status S	9	3	Asylstatus S	Strategie / Finanzplan	in Finanzplan und Budget evtl. berücksichtigen
Politik	Gesamterneuerungswahlen	9	3	Neukonstitution	Strategie	keine Massnahme
Technik	Prozesse digitalisieren	9	3	Digitalisierung der Prozesse	Strategie	Digitatisierungsstrategie und Einzelprojekte
Technik	24h DL-Gesellschaft	9	3	Digitalisierung Dienstleistungen	Strategie	Digitatisierungsstrategie und Einzelprojekte
Technik	Kreditorenprozess	9	3	In Prozessoptimierung einfließen lassen	Projekt	Prozessentwicklung antossen
Technik	Immobilienbewirtschaftung	15	5	Immobilienbewirtschaftung	Strategie / Projekt	Prozesse definieren und einführen
Technik	Energieversorgung Liegenschaften	9	3	PV-Anlagen Stadt	Projekt	Konzept umsetzen
Technik	Digitale Langzeitarchivierung	9	1	Verschiedene Lösungen müssen geprüft werden.	Projekt	Langzeitarchivierung einführen
Technik	Arbeitsprozess und Datenhaltung	9	1	Projekt Arbeitsprozesse und Datenhaltung vorantreiben	Projekt	Analyse, Konzept und Umsetzung Datenhaltung
Technik	Digitalisierung Open-/Bigdata	9	3	erste Erfahrungen durch kleinere OpenData-Projekte mit direkt spürbarem Kundennutzen antossen	Projekt	Digitatisierungsstrategie und Einzelprojekte
Technik	Digitalisierung	9	3	Verwaltungsinfrastruktur	Strategie	keine Massnahme
Technik	Chat-GPT	9	3	Auswirkungen beobachten, Wirkung auf Verwaltung prüfen	Strategie	Auswirkungen ermitteln und einplanen
Technik	Mobilitätsverhalten	9	3	Mobilitätskonzept	Projekt	Bedarf und Massnahmen definieren
Wirtschaft	Investition /Verschuldung	15	5	Gesamtstrategie, Finanzplan und Priorisierung	Strategie	Prozess durchführen
Wirtschaft	Arbeitsmarkt, Arbeitnehmermacht	15	3	Arbeitgeberattraktivität	Strategie / Projekt (Strategie)	Arbeitgeberattraktivität, Rekrutierungsprozesse, Arbeitsorganisation, interne Ressourcen nutzen
Wirtschaft	Globalisierung	9	3	Beschaffungsmarkt	Strategie / Projekt (Strategie)	beobachten

### 3.2.2 Vergleich 23/24 Zusammenfassung



### 3.2.3 Umfeldanalyse Ausblick und Zusammenfassung 2024

Bereich	Thema	Beschreibung
Anspruchsgruppen	Arbeitgeberattraktivität	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die offenen wichtigen Stellen konnten besetzt werden</li> <li>Trotzdem ist in gewissen Bereichen weiter eine gewisse Fluktuation zu beobachten</li> <li>Die Stadt steht in Konkurrenz zu anderen Gemeinden und der Privatwirtschaft</li> <li>Die Entwicklung der Mitarbeiter ist im Auge zu behalten und zu fördern</li> </ul>
	Pensionskasse GF Nachfolge	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Pensionierung des Stelleninhabers rückt näher</li> <li>Die Pensionskasse fordert eine nachhaltige Lösung</li> </ul>
	Entwicklung Freizeitanlagen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Anlagen sind grösstenteils veraltet. Teilweise stehen die Gebrauchstauglichkeit und die wirtschaftliche Nutzung auf dem Spiel</li> <li>Andererseits haben die Bürger Respekt vor drohenden Steuerfusserhöhungen</li> <li>Anlagen müssen gezielt und bedarfsgerecht erneuert werden</li> <li>Die Bevölkerung und das Parlament ist mit in den Entscheidungsprozess einzubinden</li> </ul>
	Entschädigung und Pensen Stadtrat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Arbeitsbelastung ist teilweise hoch bis sehr hoch</li> <li>Die Entschädigung wurde seit Jahren nicht mehr angepasst</li> <li>Zudem werden Mandats fremde und Mandats nahe Nebentätigkeiten unterschiedliche gehandhabt</li> <li>Es besteht die Gefahr für Konflikte und Unzufriedenheit</li> </ul>
Gesellschaft	Mitarbeiterbindung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mitarbeiter binden sich weniger stark an den Arbeitgeber als früher</li> <li>Es sind Wege zu finden mit häufigeren Wechseln umzugehen</li> <li>Andererseits die Bedingungen zu verbessern, dass die Bindung verbessert werden kann und die Mitarbeiter sich intern entwickeln können</li> </ul>
	Prozesse Transparenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prozesse der Verwaltung sind systematisch zu prüfen und zu optimieren</li> <li>Schlüsselprozesse mit grossem finanziellen Risiko und Compliance-Risiko sind zu identifizieren</li> </ul>
	Öffentlichkeitsgesetz	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Umsetzung des Öffentlichkeitsgesetzes bringt gewisse Mehraufwendungen in der Kanzlei sowie dem Rechtsdienst mit</li> <li>Flankierende Massnahmen zur Reduktion der Mehraufwendungen sind zu prüfen</li> <li>Es ist zu beobachten wie sie die Anfragen entwickeln</li> </ul>
	Individualisierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interessengruppen orientieren sich zunehmend an Partikularinteressen</li> <li>Dies erschwert teilweise die Projektarbeit und erzeugt Mehraufwand (z.B.: in Beantwortung von Bürgeranfrage oder bei Anfechtungen von Entscheiden)</li> </ul>
	Prozessmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Dokumentation und Optimierung der wichtigsten Prozesse kann auf verschiedenen Ebenen Nutzen stiften und soll daher systematisch vorangetrieben werden</li> <li>Klare Prozesse können bei Personalwechslern und Ausfällen den Aufwand sowie Qualitätseinbussen reduzieren</li> <li>Dabei ist die Digitalisierung ein wichtiger Erfolgsfaktor</li> </ul>
	Kosten wegen demographischem Wandel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Der demographische Wandel wird die Aufwendung in der Pflege erhöhen</li> <li>Kostenentwicklungen sind zu beobachten und flankierende Massnahmen zu treffen</li> </ul>
Natur + Umwelt	Energieversorgung / Sicherheit / Eigenversorgung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Versorgungssicherheit der Stadt ist periodisch zu prüfen und mit den Akteuren abzugleichen</li> </ul>
	Klimaschutz	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Einflüsse des Klimawandels auf die Städteigene Infrastruktur ist zu prüfen und Vorkehrungen anzubahnen</li> </ul>
	Ökologische Themen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ökologische Themen werden zunehmend bedeutend, erzeugen teilweise aber Widersprüche und Interessenkonflikte mit andern</li> </ul>

		<p>Themen und Bereichen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es sind Lösungen und Wege zu erarbeiten, welche Mehrheitsfähig sind und den ökologischen Aspekten so weit möglich gerecht werden – gesellschaftlich aber getragen werden</li> </ul>
Politik	Agglomerationsprogramme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Agglomerationsprogramme sind gut bepackt mit Projekten, welche zeitlich nur schwer im vorgegebenen Zeitrahmen abzuwickeln sind</li> <li>• Projekte sind gut zu planen und zu priorisieren und in den Agglomerationsprogrammen entsprechend zu verorten</li> <li>• Projekte mit geringer Priorität sollen aus den Agglomerationsprogrammen entfernt werden</li> </ul>
	Finanz- und Lastenausgleich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Wirkungsbericht des Kantons liegt vor</li> <li>• Es besteht Handlungsbedarf, insbesondere beim Lastenausgleich und bei der Abgeltung der Zentrumslast</li> </ul>
	Abschaffung Liegenschaftsteuer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Kanton plant die Abschaffung der Liegenschaftsteuern</li> <li>• Dies würden Mindereinnahmen von rund 900'000 CHF verursachen</li> <li>• Die politische Diskussion wird im 2024 geführt und entschieden</li> </ul>
	Totalrevision Gemeindeordnung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Totalrevision ist am laufen</li> <li>• Wesentlicher Punkt ist das fakultative Referendum bei Planungsgeschäften sowie die Verschiebung der Kompetenz für das Budget (Damit soll der Budgetprozess optimiert werden)</li> <li>• Die Kommissionsarbeit läuft</li> </ul>
	Strategieplanung / Legislaturplanung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungssystem, Strategieplanung und Legislaturplanung wurden im 2023 erstellt</li> <li>• Nun muss im 2024 dafür gesorgt werden, dass die Planungsinstrumente gepflegt werden und die Legislative sowie die Anspruchsgruppen besser darüber informiert werden und damit Entscheidungen mittragen und nachvollziehen können</li> </ul>
	Ortsplanungsrevision	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Ortsplanungsrevision ist in der Genehmigung</li> <li>• Die unvollständigen Unterlagen sind derzeit ein Risiko</li> <li>• Die Zusammenarbeit mit dem Planungsbüro ist zu hinterfragen</li> </ul>
Technik	Immobilienbewirtschaftung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Entwicklung und Nutzung der Städtigen Liegenschaften ist noch unklar und wirft ab und zu fragen auf</li> <li>• Eine Strategie ist zu entwickeln</li> </ul>
	Chat-GPT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ein neues Phänomen ist im 2023 aufgetaucht</li> <li>• Es ist zu prüfen und zu beobachten was Chat-GPT für Einflüsse und Risiken für die Gemeinde in sich birgt, bzw. wo allfällige Nutzen versteckt sind</li> </ul>
Wirtschaft	Investitionen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es herrscht ein Investitionsstau</li> <li>• Zwar wird gefordert, dass Projekte umgesetzt werden, auf der anderen Seite herrscht eine gewisse Angst vor Steuerfusserhöhungen</li> <li>• Projekte sind nach Nutzen, Effektivität und Dringlichkeit zu priorisieren und diese Priorisierung zu kommunizieren</li> <li>• Ergebnisse des Finanzplanes sind ebenfalls zu kommunizieren</li> </ul>
	Arbeitsmarkt / Arbeitskräftemangel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Fachkräftemangel hat sich etwas entspannt – bleibt aber ein Thema</li> <li>• Es sind Massnahmen zu prüfen um die Mitarbeiter intern zu fördern und die Bindung zu festigen</li> <li>• Darüber hinaus muss die Organisation weiter entwickelt werden, so dass personelle Wechsel möglichst wenig Reibungsverlust erzeugen</li> </ul>



### 3.3.2 Fazit

Hier in der Übersicht die wichtigsten Veränderungen:

Bereich / Gebiet	Entwicklung	Veränderung
Politische Führung Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der strategische Planungsprozess wurde eingeführt.</li> <li>• Daraus entstand die Legislaturplanung und eine Gesamtsicht der Herausforderungen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Handlungsfelder und Stossrichtungen sind bekannt, müssen aber weiter bearbeitet werden.</li> </ul>
Politische Führung - Gemeindeordnung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Gemeindeordnung konnte erarbeitet werden und befindet sich in der Beratung des Parlamentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Kompetenzen und die Gemeindeorganisation wird zurzeit überprüft und aktualisiert.</li> </ul>
Organisation Verwaltung - Projektmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Projektmanagement-System wurde definiert und eingeführt. Es wird zurzeit gelebt, muss aber weiterentwickelt werden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekte werden regelmäßig überprüft und der Stand festgehalten.</li> </ul>
Organisation Verwaltung - Personalwesen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation des Personalwesens wurde neu definiert und erste Digitalisierungsschritte getätigt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozesse und Dokumentation des Personalwesens sind verbessert.</li> </ul>
Organisation Verwaltung - Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Budgetprozess basiert seit 2023 auf der strategischen Planung.</li> <li>• Der Finanzplan wurde weiterentwickelt und bildet den Inhalt der strategischen Planung ab.</li> <li>• Die Überarbeitung des IKS und des Controllings ist in den nächsten 24 Monaten vorgesehen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Budget- und Finanzplanungsprozess konnten optimiert werden.</li> <li>• Das Risikomanagement, sowie die finanzielle Steuerung sind nach wie vor zu verbessern.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Saldo vom Landkreditkonto wurde ins Finanzvermögen überführt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Stadtrat ist wieder handlungsfähig.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Prozess zur Überprüfung des Finanzausgleichs TG ist in Arbeit.</li> <li>• Die Forderung nach einer Grundgebühr beim Abfall konnte entschärft werde.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Zahlung für 2022 wurde geleistet (Lastenausgleich).</li> </ul>
Bau/Umwelt - Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Zuständigkeiten konnten zwar etwas klarer definiert werden sowie die internen Prozesse analysiert werden.</li> <li>• Die Nachfolgeregelungen in der Leitung erweist sich als schwierig.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringe Veränderungen in den Strukturen.</li> <li>• Nicht besetzte Stellen konnten rekrutiert werden.</li> <li>• Der Zeitdruck bei der Nachfolgeregelung der Leitung wächst.</li> </ul>
Bau/Umwelt - Energie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Energiemangellage hat sich etwas entspannt, muss aber beobachtet werden.</li> <li>• Stadteigene Gebäude werden zurzeit mit PV ausgerüstet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Energiemangellage hat sich etwas entspannt, muss aber beobachtet werden.</li> </ul>
Bau/Umwelt – Finanzierung Abwasser	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das neue BGO konnte durch das Parlament verabschiedet werden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Risiko der zu geringen Finanzierung wurde damit reduziert.</li> </ul>
Bau/Umwelt –Tiefbau	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Frage nach der strategischen Planung im Bereich Tiefbau hat sich geklärt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eine entsprechende Planung ist vorhanden, was die Planungsrisiken reduziert.</li> </ul>
Stadtentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Ortsplanungsrevision konnte zur Genehmigung eingereicht werden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Genehmigung ist ausstehend.</li> </ul>
Freizeit/Sport/Liegenschaften	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es konnte ein Veranstalter für das Seenachtsfest gefunden werden. Die Entwicklungen müssen aber beobachtet werden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Reputationsrisiko hat sich etwas entschärft.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Stelle im Bereich der Liegenschaften musste nach kurzer Zeit neu besetzt werden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Risiken bezüglich der Liegenschaftsbewirtschaftung sind weiter existent.</li> </ul>
Standort-/Wirtschaftsförderung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Kampagne Initiative Zukunft Arbon konnte einen guten Start hinlegen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Notwendigkeit neue Unternehmen anzusiedeln besteht nach wie vor.</li> <li>• Die Festigung der Standortförderungs-</li> </ul>

		<p>Kampagne muss im Auge behalten werden.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Risiko wird als etwas geringer, jedoch nach wie vor existent beurteilt.</li> </ul>
Soziales/Gesundheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Kosten für die Spitex weisen weiterhin ein hohes Wachstum auf.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Risiken steigender Kosten bei der ambulanten Pflege bestehen nach wie vor.</li> </ul>
Einwohner/Sicherheit - Einwohnerdienste	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Im Bereich der Einwohnerdienste konnten einige Optimierungen in den Prozessen vorgenommen werden.</li> <li>• Der Umbau zur zusätzlichen Optimierung ist in Planung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Organisation wurde verbessert, Umbauten stehen aber noch an.</li> </ul>
Einwohner/Sicherheit - Sicherheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einzelpersonen sorgen periodisch für Störungen der öffentlichen Ordnung.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Sicherheitslage ist immer wieder kurzfristig verschärft. Ein systematisches, ständiges Sicherheitsrisiko besteht nicht. Trotzdem muss kurzfristig immer wieder eingegriffen werden.</li> </ul>

## 4 Aktualisierung Massnahmenplanung und Roadmap

Zu den Elementen des Führungssystems gehört auch die Massnahmenplanung (Roadmap). Er dient als Themenspeicher von Massnahmen und Projekten welche einerseits im Rahmen der Abteilungsplanung berücksichtigt werden (Kleinprojekte und Organisationsprojekte), andererseits in die Investitionsplanung einfließen. Im Rahmen der jährlichen Prüfung der Strategieplanung wurde diese Massnahmenliste, zusammen mit den Abteilungsleitern geprüft und aktualisiert.

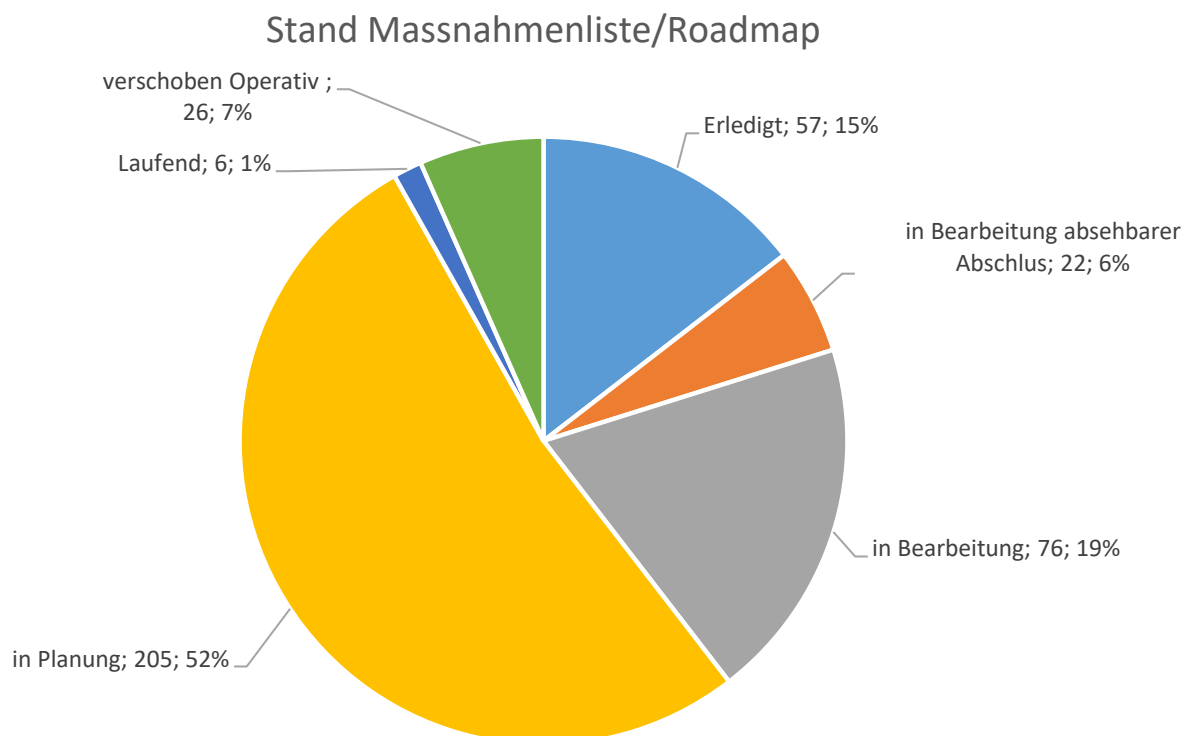
Die Massnahmenplanung dient als "Themenspeicher" jährlich wird geprüft, welche Projekte angestossen werden sollen und entweder im Rahmen der Abteilungsplanung ins Budget aufgenommen, oder mittels Projektantrag imitiert werden sollen.

Das zugehörnde grobe Balkendiagramm gibt über den geplanten Umsetzungshorizont Auskunft

### 4.1 Stand der Projekte und Pendenzen

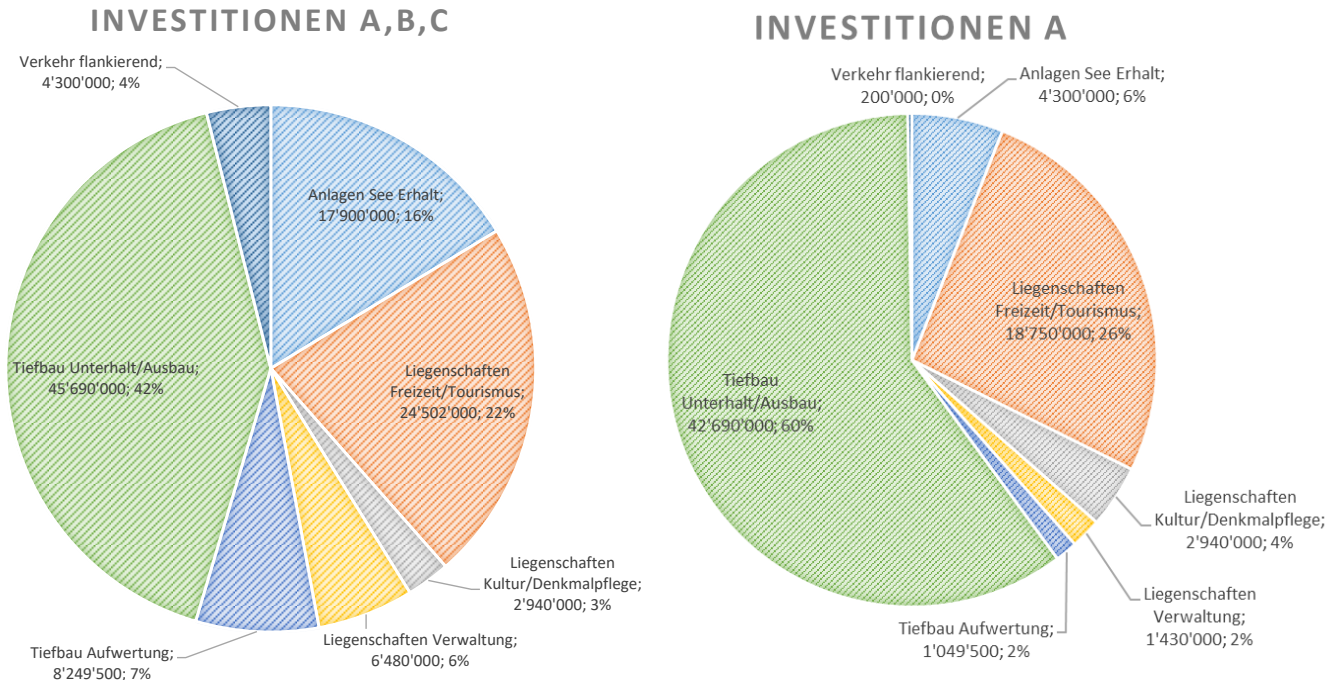
Von rund 394 Einzelmassnahmen wurden rund 15% in den letzten 12 Monaten erledigt und 6% sind kurz vor Abschluss. Somit sind rund 21% der Massnahmen bearbeitet worden. Weitere 19% wurden angestossen und sind in Bearbeitung. Somit wurden rund 40% der Massnahmen aktiv bearbeitet.

7% der geleisteten Massnahmen konnten in die operativen Planungen der Abteilung überführt werden, da es sich um operative Themen handelt. Bei 1% handelt es sich um wiederkehrende Aufgaben.



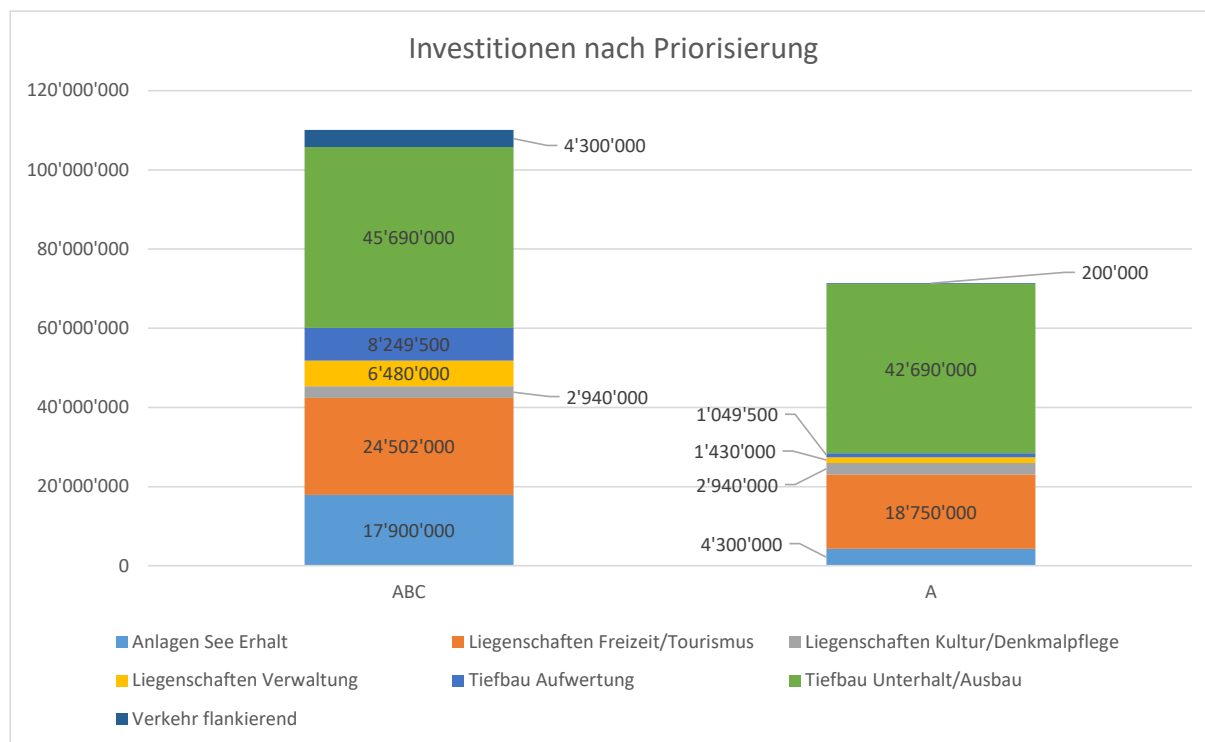
## 4.2 Investitionsübersicht und Priorisierung

Als Basis für die Erarbeitung von Budget und Finanzplan wurden die Investitionen in der Massnahmenplanung herausgefiltert und bezüglich Prioritäten geordnet. Zudem wurden die Investitionen nach Themengebieten aufgeteilt.



	<b>ABC</b>	<b>A</b>
Durchschnitt über 10 Jahre	11'006'150	7'135'950
<b>Total</b>	<b>110'061'500</b>	<b>71'359'500</b>
Anlagen See Erhalt	17'900'000	4'300'000
Liegenschaften Freizeit/Tourismus	24'502'000	18'750'000
Liegenschaften Kultur/Denkmalpflege	2'940'000	2'940'000
Liegenschaften Verwaltung	6'480'000	1'430'000
Tiefbau Aufwertung	8'249'500	1'049'500
Tiefbau Unterhalt/Ausbau	45'690'000	42'690'000
Verkehr flankierend	4'300'000	200'000
Beiträge und Erträge	5'600'000	5'600'000
Erträge (erfolgswirksam)	770'000	770'000
<b>Netto-Investitionen</b>	<b>104'461'500</b>	<b>65'759'500</b>
Durchschnitt über 8 Jahre	13'057'688	8'219'938

Der absolut grösste Anteil haben die Massnahmen für den Unterhalt und den Ausbau der Werk- und Strasseninfrastruktur. Im Bereich von "Liegenschaften Freizeit/Tourismus" sind rund 9 Mio CHF für die Sanierung und Erweiterung der Sportanlagen Stacherholz eingeplant.



Auf Grund der Verwaltungsstrukturen und politischen Prozessen ist in den nächsten Jahren die Umsetzung eines Investitionsvolums von über 9 Mio. CHF (Durchschnitt) eher unrealistisch. Es wird daher von Szenario A ausgegangen. Gewisse Projekte werden sich dann mit grosser Wahrscheinlichkeit in die 3. Legislatur verschieben.

### **Bemerkung:**

Die Beträge in den Grafiken sind als Brutto-Beträge zu verstehen. Gewisse Projekte sind im 2023/2024 bereits umgesetzt. Zudem müssen von diesen Beträgen noch Beiträge (Bund, Kanton, Agglo) abgezogen werden.

Einige Investitionen mit Priorität "B" werden vermutlich in die 3. Legislatur fallen. Die Zahlen aus der Massnahmenplanung/Roadmap sind Gesamtbeträge aller Projekte, ohne zeitliche Begrenzung durch die Legislatur. Der Finanzplan richtet sich nach der Legislaturgrenze.

Einzelne Investitionen erzeugen Erträge und werden sich damit selbst finanzieren (Parkhaus, Campingplatz.)

Aus diesen Gründen weicht die Investitionsplanung im Finanzplan in Teilen von den Zahlen aus der Massnahmenplanung ab.

### 4.3 Investitionsplanung

In einem Auszug aus der Massnahmenplanung sind sämtliche Investitionsprojekte nach Prioritäten aufgeführt. Auf Grund einer groben Terminplanung wurden die Zeitpunkte der Investitionen definiert. Zudem ist in zwei Spalten dargestellt, welche Projekte einen Ertrag generieren können und daher die Investition als "selbsttragend" betrachtet werden kann.

#### 4.3.1 Investitionen Priorität A – in Bearbeitung

Benennung strategische Massnahme / Projekt	Massnahme	Ort	Jahr	geschätzte Kosten	Einnahmen / Beiträge	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
St. Gallerstrasse BGK	2. Begleitgruppensitzung in Planung	A	B1	CHF 0		445'000	4'827'500	7'220'000	2'472'500	70'000	35'000	0	0
St. Gallerstrasse Projektierung		A	B1	CHF 0		0	0	0	0	0	0	0	0
2024	gem. Planung Tiefbau	A	B	CHF 2'000'000		0	2'000'000	0	0	0	0	0	0
2025	gem. Planung Tiefbau	A	B	CHF 2'700'000		0	0	2'700'000	0	0	0	0	0
2024		A	B	CHF 150'000		0	150'000	0	0	0	0	0	0
2023		A	B	CHF 130'000		130'000	0	0	0	0	0	0	0
2024		A	B	CHF 250'000		0	250'000	0	0	0	0	0	0
Photovoltaik eigene Liegenschaften	Projektausarbeitung/Umsetzung	A	B1	CHF 400'000		100'000	120'000	120'000	60'000	0	0	0	0
Ausbau Unterflurcontainer	Planung / bauliche Massnahmen	A	B	CHF 350'000		70'000	52'500	70'000	52'500	70'000	35'000	0	0
Sportanlage Stacherholz	Projektierung	A	B1	CHF 250'000		50'000	100'000	100'000	0	0	0	0	0
Sportanlage Stacherholz	Bau(Rahmenkredit für 3 Etappen)	A	B	CHF 0		0	0	0	0	0	0	0	0
Sportanlage Stacherholz Kunstrasenplatz		A	B	CHF 1'940'000		0	970'000	970'000	0	0	0	0	0
Sportanlage Stacherholz Naturrasen		A	B	CHF 1'900'000	CHF 200'000 einmalig	0	0	1'900'000	0	0	0	0	0
Schloss Arbon	Sanierungskonzept	A	B1	CHF 25'000		25'000	0	0	0	0	0	0	0
Schloss Arbon	Sanierung	A	B	CHF 2'200'000	CHF 800'000 einmalig	0	440'000	660'000	1'100'000	0	0	0	0
Rathausgasse 1	Sanierungskonzept	A	B1	CHF 15'000		15'000	0	0	0	0	0	0	0
Rathausgasse 1	Sanierung	A	B	CHF 500'000	CHF 150'000 einmalig	0	400'000	100'000	0	0	0	0	0
Rathausgasse 3	Sanierung	A	B	CHF 200'000		0	140'000	60'000	0	0	0	0	0
Schwimmbad	Sanierung	A	B1	CHF 110'000		55'000	55'000	0	0	0	0	0	0
Schwimmbad	Sanierung/Renaturalisierung	A	B1	CHF 1'800'000	CHF 1'350'000 einmalig	0	0	540'000	1'260'000	0	0	0	0

#### 4.3.2 Investitionen Priorität A – in Planung

Benennung strategische Massnahme / Projekt	Massnahme	Ort	Jahr	geschätzte Kosten	Einnahmen / Beiträge	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Verwaltungsliegenschaft Stadthaus	Planung Sanierung Stadthaus	A	P	CHF 100'000		0	455'000	891'500	10'574'500	20'148'500	10'650'000	7'510'000	6'050'000
Mitarbeitericherheit	Bauliche Massnahmen zur Optimierung	A	P	CHF 100'000		0	0	0	100'000	0	0	0	0
Strausswiese Entwicklungskonzept inkl. GP		A	P	CHF 200'000		0	0	0	0	50'000	50'000	0	0
Strausswiese Debauung		A	P	CHF 0		0	0	100'000	100'000	0	0	0	0
LV-Konzept Umsetzung Massnahmen		A	P	CHF 0		0	0	0	0	0	0	0	0
Gleisquerung Metzwerk, Bahnhofsstrasse Projektierung	Projekte vorbereiten	A	P	CHF 500'000		0	0	166'500	166'500	166'500	0	0	0
Schwachstellen Fuss-/Veloverkehr NLK Projektierung	Projekte vorbereiten	A	P	CHF 200'000		0	0	200'000	0	0	0	0	0
LV-Verbindung Altstadt	Radweg durch Altstadt	A	P	CHF 100'000		0	0	100'000	0	0	0	0	0
Verkehrsplanung Egnacherstrasse Ausführung	bei Bau erfasst 28-23	A	P	CHF 0		0	0	0	0	0	0	0	0
St. Gallerstrasse Ausführung	bei Bau erfasst 27-23	A	P	CHF 0		0	0	0	0	0	0	0	0
Spange Süd Projektierung		A	P	CHF 500'000		0	0	0	250'000	250'000	0	0	0
Spange Süd Ausführung Bau	bei Bau erfasst 35-40, ohne Kanal.	A	P	CHF 0		0	0	0	0	0	0	0	0
Bushaltestellen St. Gallerstrasse Projektierung TBA		A	P	CHF 100'000		0	0	0	100'000	0	0	0	0
Bushaltestellen St. Gallerstrasse Ausführung TBA / Stadt Beitragspflichtig		A	P	CHF 800'000		0	0	0	0	400'000	400'000	0	0
Hauptstrasse Ausführung	bei Bau erfasst 30-35, 6'000'000 - Strasse inkl. Promenade, ohne Kanalsation	A	P	CHF 0		0	0	0	0	0	0	0	0
Sanierungskonzept Ufermauer Projektierung		A	P	CHF 200'000		0	0	100'000	100'000	0	0	0	0
Fliegerdenkmal sanieren	Bedarf und Grobkonzept	A	P	CHF 50'000		0	0	50'000	0	0	0	0	0
Fliegerdenkmal sanieren	Bauprojekt	A	P	CHF 200'000		0	0	0	0	0	0	0	0
Fliegerdenkmal sanieren	Umsetzung	A	P	CHF 2'000'000		0	0	0	0	1'000'000	1'000'000	0	0
Gemeinschaftsprojekt. Promenade West, Schulhäuser	bei Bau in Hauptstrasse enthalten	A	P	CHF 0		0	0	0	0	0	0	0	0
Parkhäuser 1	Bauprojekt Römerhofplatz/Promenade	A	P	CHF 200'000		0	200'000	0	0	0	0	0	0
Parkhäuser 1	Bau	A	P	CHF 2'800'000		0	0	0	1'400'000	1'400'000	0	0	0
2026	gem. Planung Tiefbau	A	P	CHF 4'400'000		0	0	0	4'400'000	0	0	0	0
2027	gem. Planung Tiefbau	A	P	CHF 7'300'000		0	0	0	0	7'300'000	0	0	0
2028	gem. Planung Tiefbau	A	P	CHF 8'300'000		0	0	0	0	0	8'300'000	0	0
2023	gem. Planung Tiefbau	A	P	CHF 5'510'000		0	0	0	0	0	0	5'510'000	0
2030-35	gem. Planung Tiefbau	A	P	CHF 11'300'000		0	0	0	0	0	0	0	5'650'000
2026		A	P	CHF 20'000		0	0	0	20'000	0	0	0	0
2027		A	P	CHF 680'000		0	0	0	0	680'000	0	0	0
Stadtheiter	Entfernen des Segments/Geschiebe	A	P	CHF 800'000		0	0	0	0	0	0	800'000	0
Erweiterung Werkhof	Planung / bauliche Massnahmen	A	P	CHF 150'000		0	0	0	0	0	150'000	0	0
Halendamm	Bauliche Massnahmen Halendamm	A	P	CHF 250'000		0	0	0	250'000	0	0	0	0
Sportanlage Stacherholz Hauptplatz / Rundbahn		A	P	CHF 3'400'000		0	0	0	680'000	2'720'000	0	0	0
Sportanlage Stacherholz Tribünegebäude		A	P	CHF 3'400'000	CHF 400'000 einmalig	0	0	0	680'000	2'720'000	0	0	0
Schwimmbad	Sanierung	A	P	CHF 2'000'000		0	0	0	0	0	400'000	1'200'000	400'000
Camping Buchhorn	Projektierung	A	P	CHF 250'000		0	75'000	175'000	0	0	0	0	0
Camping Buchhorn	Bau Rahmenkredit für 2 Etappen)	A	P	CHF 5'500'000	CHF 350'000 jährlich	0	0	0	2'200'000	3'300'000	0	0	0
Umgestaltung Einwohnerdienste	Umsetzung bauliche Massnahmen	A	P	CHF 180'000		0	180'000	0	0	0	0	0	0
Sanierung Grabstellen Friedhof	Projekt planen	A	P	CHF 40'000		0	0	0	28'000	12'000	0	0	0
Sanierung Grabstellen Friedhof	Projekt umsetzen	A	P	CHF 500'000		0	0	0	0	150'000	350'000	0	0

### 4.3.3 Investitionen Priorität B

Benennung strategische Massnahme / Projekt		Massnahme	ortat	ind	geschätzte Kosten	Einnahmen / Beiträge	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Um-/Ausbau altes Ew	Vorprojekt für politischen Entscheid	B	P		CHF 30'000		60'000	790'000	640'000	730'000	4'800'000	8'575'000	11'325'000	6'900'000
Um-/Ausbau altes Ew	Zwischenaufwertung	B	P		CHF 2'000'000		0	0	0	30'000	0	0	0	0
Um-/Ausbau altes Ew	Bauprojekt	B	P		CHF 2'500'000	CHF 220'000						500'000	1'000'000	1'000'000
Verwaltungsgemeinschaft Stadthaus	Sanierung Stadthaus	B	P		CHF 2'000'000		0	0	0	0	0	800'000	1'200'000	0
Selbstfahrender Bus (SCCL)	Massnahmenumsetzung	B	P		CHF 150'000		0	150'000	0	0	0	0	0	0
Elektrofahre Arbon-Langenargen	Grundsatzentscheid: Weiter oder Abbr	B	P		CHF 100'000		0	50'000	50'000	0	0	0	0	0
Bahnhofstrasse BCK	APS, Velo weg als B Massnahme in AP	B	P		CHF 200'000		0	0	100'000	0	0	0	0	0
LV-Verbindung Breitehof Projektierung	stisiert politisch,	B	P		CHF 150'000		0	0	0	0	150'000	0	0	0
LV-Verbindung Breitehof Ausführung	Können Brücke? PP AFG?	B	P				0	0	0	0	0	0	0	0
Optimierung Veloführung, St. Gallerstrasse/Standstra	Projekte vorbereiten	B	P		CHF 500'000		0	0	0	0	0	0	0	0
Gleisquerung Heitveik, Bahnhofstrasse Ausführung	Projekte vorbereiten	B	P		CHF 3'500'000	CHF 800'000					1'750'000	1'750'000	0	0
Schwachstellen Fuss-/Veloverkehr NLK Ausführung	Projekte vorbereiten	B	P		CHF 1'000'000	CHF 200'000					1'000'000	0	0	0
Bodensee - Radweg, Seeparksaal Projektierung	Projekte vorbereiten	B	P		CHF 100'000		0	0	0	100'000	0	0	0	0
Bodensee - Radweg, Seeparksaal Umsetzung	Projekte vorbereiten	B	P		CHF 800'000	CHF 200'000					0	0	0	800'000
Parkleitsystem Umsetzung		B	P		CHF 600'000		0	0	0	0	0	300'000	300'000	0
Hauptstrasse Projektierung	Aufwertung und Sanierung Hauptstrass	B	B		CHF 1'000'000		20'000	80'000	0	0	0	0	0	0
Sanierungskonzept Ufermauer Ausführung		B	P		CHF 8'000'000	CHF 1'500'000					0	2'000'000	4'000'000	2'000'000
Halendam Sanierung		B	P		CHF 5'000'000		0	0	0	0	0	0	2'500'000	2'500'000
Verbindung Hafen - Altstadt Projektierung	Verbindungsache aufwerten - Projektie	B	P		CHF 100'000		0	0	100'000	0	0	0	0	0
Verbindung Hafen - Altstadt Ausführung	Verbindungsache aufwerten - Ausführi	B	P		CHF 500'000		0	0	0	0	0	500'000	0	0
Verbindung Wöschplatz - Altstadt Projektierung	Verbindungsache aufwerten - Projektie	B	P		CHF 100'000		0	0	0	0	0	100'000	0	0
Verbindung Wöschplatz - Altstadt Ausführung	Verbindungsache aufwerten - Ausführi	B	P		CHF 600'000		0	0	0	0	0	0	0	600'000
Aufwertung Stadtpark Projektierung	Aufwertung Stadtpark- Projektierung	B	P		CHF 200'000		0	0	0	0	200'000	0	0	0
Aufwertung Stadtpark Ausführung	Aufwertung Stadtpark - Ausführung	B	P		CHF 300'000		0	0	0	0	0	300'000	0	0
Generell	Sanierungsmassnahmen	B	P		CHF 4'500'000		0	0	0	0	1'350'000	15'750'000	15'750'000	0
Erweiterung Werkhof	Planung / bauliche Massnahmen	B	P		CHF 350'000		0	0	0	0	350'000	0	0	0
Hafen Arbon	Sanierungskonzept	B	B		CHF 20'000		20'000	0	0	0	0	0	0	0
Hafen Arbon	Sanierung	B	B		CHF 600'000		0	420'000	180'000	0	0	0	0	0
Seeparksaal	Submissionsverfahren	B	P		CHF 2'000		0	0	0	0	0	0	0	0
Seeparksaal	Sanierung	B	P		CHF 300'000		0	0	0	300'000	0	0	0	0
Bereich Buchhorn S-E-E	Umsetzung	B	P		CHF 1'500'000		0	0	0	0	0	750'000	750'000	0
Pumptrack Frasnacht	Initiierung und Realisierung	B	B		CHF 20'000		20'000	0	0	0	0	0	0	0
Pumptrack Frasnacht	Realisierung	B	P		CHF 300'000		0	90'000	210'000	0	0	0	0	0

### 4.3.4 Investitionen Priorität C

Benennung strategische Massnahme / Projekt		Massnahme	ortat	ind	geschätzte Kosten	Einnahmen / Beiträge	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Seeparksaal	Projekt	C	P		CHF 400'000		0	0	0	0	0	12'000	240'000	2'400'000
Seeparksaal	Umsetzung	C	P		CHF 8'000'000		0	0	0	0	0	0	0	2'400'000

Bemerkung: Die Investition läuft bis in die 3. Legislatur und ist daher nicht vollständig abgebildet.

## 5 Finanzplan

Die Finanzplanung ist keine exakte wissenschaftliche Arbeit. Es geht vielmehr darum, auf Grund verschiedener Annahmen zukünftiger Entwicklungen mögliche Trends bei der Entwicklung der finanziellen Lage aufzuzeigen. Es ist daher notwendig mit gewissen Unsicherheiten und Abweichungen umgehen zu können.

Grundsätzlich werden Zahlen aus der Erfolgsrechnung in die Zukunft extrapoliert. So entsteht eine Planerfolgsrechnung. In einem ersten Schritt werden die Zahlen des Budget 2024 verwendet. Nach Rechnungsabschluss 2023 und Erstellung Budget 2025 werden anhand dieser Daten die Plausibilität überprüft.

Wie im vergangenen Jahr wird der Finanzplan mit dem Excel-Tool der BDO AG erstellt. Auf Grund der Vorlage vom vergangenen Jahr hat die Firma BDO die Basis (Grundtabelle) für acht Jahre erstellt. Diese wird durch das Ressort Finanzen entsprechend mit Inhalt gefüllt. Grundlage für die Bemessungen und Faktoren sind die Planungsinstrumente aus dem Führungssystem, insbesondere aus der Massnahmenplanung. Die Inhalte der Massnahmenplanug/Roadmap wurden in die Excel-Vorlage eingepflegt und mit Basisdaten ergänzt.

Der Finanzplan wird in folgenden Schritten erstellt:

Schritt	Inhalt	Ergebnis
1. Investitionen und Abschreibungen ermitteln	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investitionen aus der Massnahmenliste übernehmen und Abschreibungen berechnen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investitionen, zwei Versionen Grundlagen-Dokument</li> <li>-Version A Massnahmen</li> </ul>
2. Ereignisse und Sondereffekte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische Ereignisse und Sondereffekte in Erfolgsrechnung einarbeiten und dokumentieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische Planung in Erfolgsrechnung eingepflegt</li> <li>• Bereinigte Grundlage Erfolgsrechnung</li> </ul>
3. Basisfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rahmen festlegen Teuerung, Wachstum, Zinsentwicklung, Steuerentwicklung</li> <li>• Bereinigung Basis Budget 2025 (Sondereffekte)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basis für Szenarien</li> <li>-Version A Massnahmen</li> <li>• Basis für Planerfolgsrechnung bereinigen, Extrapolationsfehler eliminieren.</li> </ul>
4. Szenarien erstellen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kombinationen von Faktoren definieren und Auswirkungen berechnen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szenarien: --&gt;Best, Mittel, Schlecht</li> <li>=&gt;Faktoren Verschuldung, Eigenkapital, Steuerfussentwicklung</li> </ul>

### 5.1 Schritt 1 Investitionen und Abschreibungen ermitteln

Als Basis für die Ermittlung der Abschreibungen dient die grobe Investitionsplanung aus der Massnahmenliste/Roadmap. Die A bzw. A+B-Massnahmen werden in die Vorlage von BDO eingepflegt. Gelb hinterlegte Einträge sind "A-Massnahmen". Blau hinterlegte Zeilen beinhalten "B-Massnahmen" (in der Übersicht der A-Massnahmen sind keine Zahlen eingetragen). Gelbgefärbte Einzelfelder beim Abschreibungsbeginn bezeichnen Investitionen welche in dem nächsten Planungshorizont fallen (ab 2033). Grün hinterlegte Zeilen kennzeichnen Felder mit Investitionsbeiträgen oder Projekte welche in der Erfolgsrechnung einen positiven Einfluss haben, weil beispielsweise durch die Investition Erträge geniert werden können. Diese werden selbstverständlich in im Schritt 2 berücksichtigt. Die Struktur der Auflistung ist abweichend von der Massnahmenliste. Diese orientiert sich an den Ressorts der Verwaltung, das Finanzplanungs-Tool orientiert sich nach dem Kontenplan.

## 5.1.1 Investitionen

### 5.1.1.1 A Massnahmen

INVESTITIONS- UND ABSCHREIBUNGSPLANUNG	Beginn	ND	Inv.	Budget*				Plan				
				2025	2026	2027	2028	2029	2030	2030	2031	
* Budget 2024 bereits bei Abschreibungen bestehendes VV berücksichtigt (daher nicht weiter in Investitionsplanung zu berücksichtigen)												
<b>Investitionsplanung</b>												
<b>Allgemeiner Verwaltung</b>				<b>717</b>	<b>237</b>	<b>0</b>	<b>200</b>	<b>230</b>	<b>50</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
02 Stadthaus, Fassadensanierung Budget 24	2029	33	180				180					
02 Seeparksaal, Ersatz Lüftungssteuerung Budget 24	2023	8	0									
02 Stadthaus Sanierung Planung	2028	33	0			0						
02 Stadthaus Sanierung Umsetzung			0									
02 Umgestaltung Einwohnerdienste	2025	33	60	60								
02 Stadthaus bauliche Massnahmen	2025	33	277	177			50	50				
02 altes EWNeu-/Umbau (Ertrag in ER)	2031	33	0									
02 altes EW Auffrischung	2027	33	200			200						
			0									
			0									
<b>Öffentliche Ordnung und Sicherheit</b>			<b>10'525</b>	<b>1'425</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>6'150</b>	<b>2'850</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
1500 Materialtransporter Budget 24	2025	15	125	125								
16 Talisberg, Alltasten Boden (Schliesstand) Budget 24	2025	10	0									
77 Friedhof Sanierung Grabstätten	2028	30	500				150	350				
77 Aufbahrungskapelle	2025	40	1'100	1'100								
1500 Neubau Feuerwehrdepot	2030	33	12'300	200	100		6'000	6'000				
1500 Neubau Feuerwehrdepot Beitrag Kanton	2030	33	-3'500					-3'500				
			0									
<b>Kultur Sport Freizeit Liegenschaften</b>			<b>23'934</b>	<b>6'635</b>	<b>6'747</b>	<b>7'197</b>	<b>2'300</b>	<b>55</b>	<b>1'000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
31 Schloss, Dachsanierung Turm	2027	33	1'840	840	1'000							
31 Schloss, Dachsanierung Beiträge Bund und Kanton	2027	33	-850			-850						
31 Schloss, Ersatz Beleuchtung (Budget 24)	2023	20	250			250						
34 Schwimmbad, Investitionen gem. Planung	pro Jahr	40	400	400								
34 Seeufermauer Sanierung	2031	50	200		100	100						
34 Seeufermauer Sanierung Beiträge	2031	50	0									
74 Fliegerdenkmal Sanierung	2029	40	2'050			50		1'000	1'000			
6152 Parkhaus A (Engelplatz) evtl. Fremdfinanziert	2025	40	150	150								
6152 Parkhaus B Römerhof (Ertrag in ER)	2027	40	0			0						
34 Stachholz Kunst-+Naturrasen	2026	40	3'260	3'260								
34 Stachholz Hauptplatz + Rundbahn	2028	40	3'744		1'872	1'872						
34 Stachholz Tribüne	2028	40	3'450		1'725	1'725						
34 Zufahrt FPT	2028	40	2'000		1'000	1'000						
31 Rathausgasse 1	2025	40	60	60								
31 Rathausgasse 3	2025	40	680	680								
31 Rathausgasse Beiträge Kanton	2026	40	-150			-150						
74 Schwimmbad Sanierung	2027	40	1'000	400	300							
74 Schwimmbad Seeufer Sanierung/ Renaturierung	2027	40	2'100	100	400	1'600						
74 Schwimmbad Seeufer Beitrag Bund/Kanton	2027	40	-1'945			-1'945						
34 Camping Buchhorn (Ertrag in ER)	2028	40	4'675	175		2'200	2'300					
74 Hafendamm Erhalt/Reparatur	2026	50	150		150							
74 Hafendamm Sanierung / Neubau	2031	50	0									
34 Hafen Ausbaggerung (Budget 24)	2026	40	0									
34 Pumptrack Frasnacht => Budget 24	2025	33	310	310								
34 Seeparksaal Sanierung/Neubau (9 Mo) => nur Boden/Techn	2026	40	560	260	150	150						
34 Buchhorn SEE	2030	40	0									
34 Aufwertung Stadtpark	2029	40	0									
<b>Soziale Sicherheit</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
57 Mietersaubau Amtshaus Budget 24	2023	33	0									
			0									
			0									
<b>Verkehr</b>			<b>41'076</b>	<b>2'320</b>	<b>4'241</b>	<b>4'201</b>	<b>4'006</b>	<b>5'900</b>	<b>1'900</b>	<b>16'500</b>	<b>500</b>	
6130 Kantonsstrassen, Investitionen gem. Planung	pro Jahr	40	270	270								
6150 Gemeindestrassen, Investitionen gem. Planung	pro Jahr	40	36'580	1'580	3'620	3'640	4'490	4'250	2'000	16'500	500	
6150 Gemeindestrassen, Investitionen gem. Planung - Agglogefidi	pro Jahr	40					-700					
6150 LV-Konzept Umsetzung	pro Jahr	40	498		166	166	166					
6150 Gleisquerung SW2-Bahnhof/See Projektierung	2026	33	200		200							
6150 Gleisquerung SW2-Bahnhof/See Realisation	2029	40	2'800				1'400	1'400				
6150 Gleisquerung SW2-Bahnhof/See Realisation - Agglo-Beitrag	2029	40	-800					-800				
6150 Schwachstellen NLK Planung	2026	33	100		100							
6150 Schwachstellen NLK Umsetzung	2028	40	0									
6150 Schwachstellen NLK Umsetzung - Beitrag Agglo	2028	40	-200					-200				
6150 LV-Verbindung Altstad	2026	33	0									
6151 LV-Verbindung Altstad	2029	40	0									
6150 Spange Süd (in Strassenplanung integriert) hier Bauprojekte	2028	40	300			150	150					
6150 Bushaltestelle	2027	40	505	55	150	100	100	100				
6150 Brückenunterhalt	pro Jahr	40	565	415	5	145	0					
6191 Erweiterung Werkhof Planung A	2029	33	150					150				
6191 Erweiterung Werkhof Planung B			0									
6150 Bahnhofstrasse Umgestaltung (Bt 2030 bis 2035)			0									
6150 Verbindung Breitenhof	2029	40	0									
6150 Bodenseeradweg	2031	40	0									
6150 Bodenseeradweg - Agglobeiträge	2031	40	0									
6152 Parkleitsystem	2030	40	0									
6152 Parkleitsystem - Agglobeiträge	2030	40	0									
6150 Selbstfahrender Bus Strassenbau	2025	40	108	108								
6150 Verbindung Wöschplatz	2031	40	0									
<b>Umweltschutz und Raumordnung</b>			<b>15'081</b>	<b>1'161</b>	<b>1'905</b>	<b>2'310</b>	<b>3'920</b>	<b>3'135</b>	<b>2'650</b>	<b>1'700</b>	<b>1'700</b>	
7201 Abwasserbeseitigung, gem. Planung 2025 bis 2031	pro Jahr	40	14'491	981	1'600	2'310	3'850	3'100	2'650	1'700	1'700	
7301 Abfallbeseitigung, Investitionen gem. Planung	pro Jahr	40	390	80	205	0	70	35				
79 Straussenwiese, Entwicklung	Finanziert		200	100	100							
79 Bahnhofstrasse BGK	2027	10	0									
			0									
<b>Volkswirtschaft</b>			<b>1'210</b>	<b>230</b>	<b>120</b>	<b>60</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>800</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
87 Städtische PV-Anlagen (Budget 24)	2023	8	230	230								
87 Stadlweiher (Budget 24)	2030	10	800					800				
87 Städtische PV-Anlagen	pro Jahr	10	180		120	60						
			0									
<b>Passivierte Investitionsbeiträge</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
7201 Anschlussgebühren	pro Jahr	20	0									
			0									
<b>Total Netto-Investitionen</b>			<b>93'225</b>	<b>11'778</b>	<b>12'993</b>	<b>13'908</b>	<b>16'606</b>	<b>11'990</b>	<b>5'550</b>	<b>18'200</b>	<b>2'200</b>	

### 5.1.1.2 A+B Massnahmen

INVESTITIONS- UND ABSCHREIBUNGSPLANUNG				Beginn	ND	Inv.	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	
* Budget 2024 bereits bei Abschreibungen bestehendes VW berücksichtigt (daher nicht weiter in Investitionsplanung zu berücksichtigen)															
<b>Investitionsplanung</b>															
<b>Allgemeiner Verwaltung</b>							5'080	180	0	300	50	1'350	2'200	1'000	0
02	Stadthaus, Fassadensanierung Budget 24	2024	33	0											
02	Seeparksaal, Ersatz Lüftungssteuerung Budget 24	2023	8	0											
02	Stadthaus Sanierung Planung	2028	33	100											
02	Stadthaus Sanierung Umsetzung	2030	33	2'000					100		800	1'200			
02	Umgestaltung Einwohnerdienste	2025	33	180			180								
02	Stadthaus bauliche Massnahmen zur Sicherheit	2029	33	100						50	50				
02	altes EWN Neu-/Umbau (Ertrag in ER)	2031	33	2'500							500	1'000	1'000		
02	altes EW Auffrischung	2027	33	200					200						
				0											
				0											
<b>Öffentliche Ordnung und Sicherheit</b>							10'500	0	500	500	150	4'850	4'500	0	0
1500	Materialtransporter Budget 24	2025	15	0											
16	Tälisberg: Altlasten Boden (Schiesstand) Budget 24	2025	10	0											
77	Friedhof Sanierung Grabstätten	2028	30	500					150		350				
1500	Neubau Feuerwehrdepot	2030	33	10'000				500	500		4'500	4'500			
				0											
				0											
<b>Kultur Sport Freizeit Liegenschaften</b>							45'287	1'550	5'270	7'575	8'940	4'450	8'462	6'640	2'400
31	Schloss, Dachsanierung Turm	2027	33	2'200			440	660	1'100						
31	Schloss Dachsanierung Beiträge Bund und Kanton	2027	33	-800					-800						
31	Schloss, Ersatz Beleuchtung (Budget 24)	2023	8	0											
34	Schwimmbad, Investitionen gem. Planung (Budget 24)	pro Jahr	40	0											
34	Seeufermauer Sanierung	2031	50	8'200				100	100		2'000	4'000	2'000		
34	Seeufermauer Sanierung Beiträge	2031	50	1'500									1'500		
74	Fliegerdenkmal Sanierung	2029	40	2'050				50		1'000	1'000				
6152	Parkhaus A (Engelplatz evtl. Fremdfinanziert)	2025	40	100				100							
6152	Parkhaus B Römerhof (Ertrag in ER)	2027	40	2'800					2'800						
34	Stachrh Holz Kunst+Naturrasen	2026	40	3'840			970	2'870							
34	Stachrh Holz Hauptplatz + Rundabahn	2028	40	3'400					680	2'720					
34	Stachrh Holz Tribüne	2028	40	3'400					680	2'720					
31	Rathausgasse 1	2027	40	500			0	400	100						
31	Rathausgasse 3	2026	40	740			140	600							
31	Rathausgasse Beiträge Kanton	2026	40	-150					-150						
74	Schwimmbad Sanierung	2031	40	2'000							400	1'200	400		
74	Schwimmbad Seeufer Sanierung/ Renaturierung	2027	40	1'800				540	1'260						
74	Schwimmbad Seeufer Beitrag Bund/Kanton	2027	40	-1'350				-405	-945						
34	Camping Buchhorn (Ertrag in ER)	2028	40	4'675				175	2'200	2'300					
74	Hafendamm Erhalt/Reparatur	2027	50	250					250						
74	Hafendamm Sanierung / Neubau	2031	50	5'000							2'500	2'500			
34	Hafen Ausbaggerung (Budget 24)	2026	40	180			0	180							
34	Pumptrack Frasnacht => Budget 24			0											
34	Seeparksaal Sanierung/Neubau (9 Mio)	2032	40	2'952					300			12	240	2'400	
34	Buchhorn SEE	2030	40	1'500							750	750			
34	Aufwertung Stadtpark	2029	40	500					200		300				
<b>Soziale Sicherheit</b>							0	0	0	0	0	0	0	0	
57	Mieterausbau Amtshaus Budget 24	2023	33	0											
				0											
				0											

INVESTITIONS- UND ABSCHREIBUNGSPLANUNG	Beginn	ND	Inv.	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
* Budget 2024 bereits bei Abschreibungen bestehendes VV berücksichtigt (daher nicht weiter in Investitionsplanung zu berücksichtigen)											
<b>Investitionsplanung</b>											
<b>Allgemeiner Verwaltung</b>			5'080	180	0	300	50	1'350	2'200	1'000	0
<b>Öffentliche Ordnung und Sicherheit</b>			10'500	0	500	500	150	4'850	4'500	0	0
<b>Kultur Sport Freizeit Liegenschaften</b>			45'287	1'550	5'270	7'575	8'940	4'450	8'462	6'640	2'400
<b>Soziale Sicherheit</b>			0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Verkehr</b>			42'058	0	3'266	4'936	11'346	10'450	5'510	3'800	3'000
6130 Kantonsstrassen, Investitionen gem. Planung	pro Jahr	40	0								
6150 Gemeindestrassen, Investitionen gem. Planung	pro Jahr	40	34'210		2'700	4'400	7'300	8'300	5'510	3'000	3'000
6150 LV-Konzept Umsetzung	pro Jahr	40	498		166	166	166				
6150 Gleisquerung SW2-Bahnhof/See Projektierung	2026	33	200		200						
6150 Gleisquerung SW2-Bahnhof/See Realisation	2029	40	3'500				1'750	1'750			
6150 Gleisquerung SW2-Bahnhof/See Realisation - Agglo-Beitrag	2029	40	-800					-800			
6150 Schwachstellen NLK Planung	2026	33	100		100						
6150 Schwachstellen NLK Umsetzung	2028	40	1'000				1'000				
6150 Schwachstellen NLK Umsetzung - Beitrag Agglo	2028	40	-200				-200				
6150 LV-Verbindung Altstadt	2026	33	100		100						
6151 LV-Verbindung Altstadt	2029	40	500					500			
6150 Spange Süd (in Strassenplanung integriert) hier Bauprojekte	2028	40	500			250	250				
6150 Bushaltestelle St.Gallerstrasse	2029	40	900			100	400	400			
6150 Brückenunterhalt	pro Jahr	40	700			20	680				
6191 Erweiterung Werkhof Planung A	2029	33	150					150			
6191 Erweiterung Werkhof Planung B			0								
6150 Bahnhofstrasse Umsetzung (TB 2030 bis 2035)			0								
6150 Verbindung Breitenhof	2029	40	150					150			
6150 Bodenseeradweg	2031	40								800	
6150 Bodenseeradweg - Agglobeiträge	2031	40								-200	
6152 Parkleitsystem	2030	40	600					300	300		
6152 Parkleitsystem - Agglobeiträge	2030	40	-200						-200		
6150 Selbstfahrender Bus Strassenbau	2026	40	150		150						
6150 Verbindung Wöschplatz	2031	40								600	
<b>Umweltschutz und Raumordnung</b>			14'085	0	1'870	2'510	3'920	3'135	2'650	1'700	1'700
7201 Abwasserbeseitigung, gem. Planung 2025 bis 2031	pro Jahr	40	13'510		1'600	2'310	3'850	3'100	2'650	1'700	1'700
7301 Abfallbeseitigung, Investitionen gem. Planung	pro Jahr	40	175		70	52,5	70	35			
79 Straussenwiese, Entwicklung	Finanziert		200		100	100					
79 Bahnhofstrasse BGK	2027	10	200		100	100					
			0								
<b>Volkswirtschaft</b>			980	0	120	60	0	0	800	0	0
87 Stadteigene PV-Analgen (Budget 24)	2023	8	0								
87 Stadtweiher (Budget 24)	2030	10	800						800		
87 Stadteigene PV-Analgen	pro Jahr	10	180		120	60					
			0								
<b>Passivierte Investitionsbeiträge</b>			0	0	0	0	0	0	0	0	0
7201 Anschlussgebühren	pro Jahr	20	0								
			0								
<b>Total Netto-Investitionen</b>			71'723	1'730	10'906	15'821	24'406	24'235	23'322	13'140	7'100

Total, ohne passivierte Investitionsbeiträge 100'420 17'237  
davon Budget 2024 1'730  
davon Planjahre 98'690

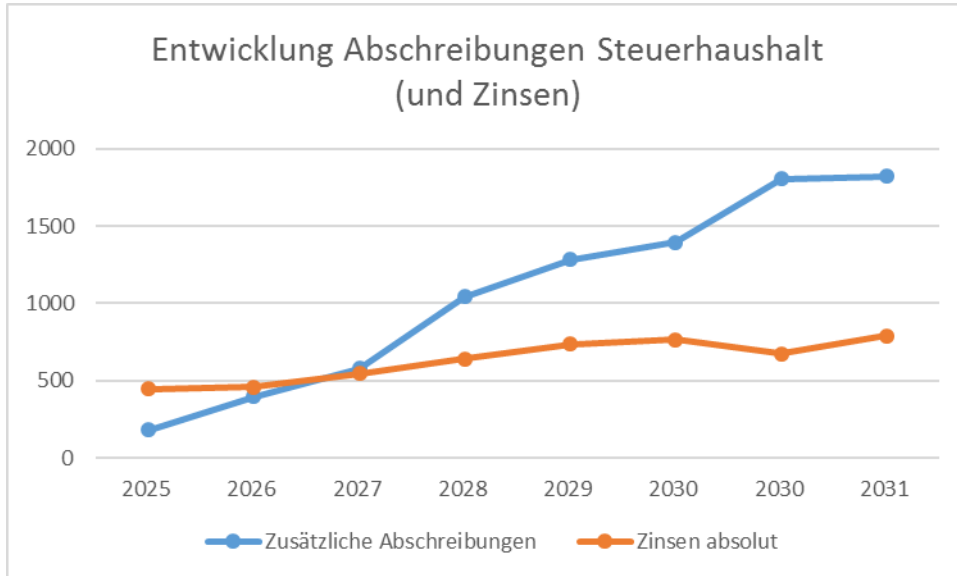
### 5.1.2 Geplante Abschreibungen

Im demselben Excel-Blatt in dem die Investitionen eingetragen werden, welche die künftigen Abschreibungen berechnet. Die Abschreibungen 2024 sind bereits im Budget berücksichtigt und werden daher nicht aufgeführt. Die \*neuen\* Abschreibungen werden in der Excel Tabelle über die Jahre, zusammen mit den Beständen der letzten Jahre, aufkumuliert.

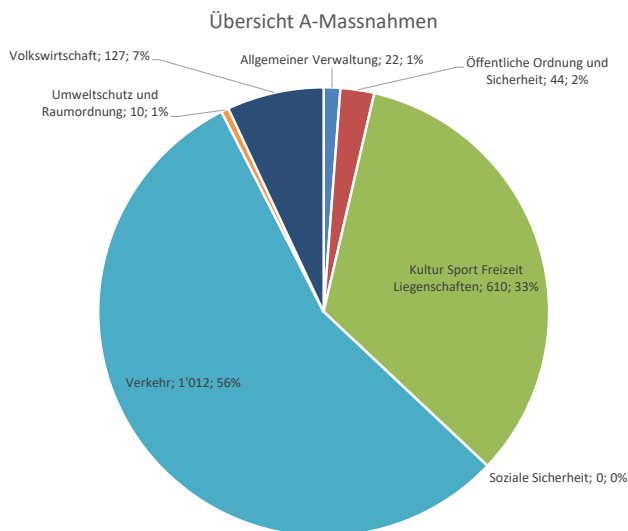
#### 5.1.2.1 Geplante Abschreibungen A Massnahmen (Steuerhaushalt)

Rechnung	Budget	Plan							
2023	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2030	2031	
<i>per Investitionen (berechnet)</i>									
0.0	10.2	10.2	16.3	16.3	21.7	21.7	21.7	21.7	
0.0	27.5	27.5	27.5	44.2	44.2	44.2	44.2	44.2	
12.5	54.1	148.9	207.8	554.5	605.7	605.7	605.7	609.7	
0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
0.0	56.6	160.5	271.9	373.3	554.1	586.6	999.1	1'011.6	
0.0	2.0	7.1	7.1	8.9	9.8	9.8	9.8	9.8	
28.8	28.8	40.8	46.8	46.8	46.8	126.8	126.8	126.8	
0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
41.3	179.2	395.0	577.3	1'043.8	1'282.2	1'394.7	1'807.2	1'823.7	

Hinweis: die Werte sind kumuliert zu verstehen, das heisst Total 1.823 Mio 2025 bis 2031



Die Grafik zeigt, dass bei einem realistischen Investitionsvolumen die Abschreibungen in den nächsten acht Jahren um ca. 1.8 Mio CHF steigen werden.



Die Detailanalyse zeigt, dass die Abschreibungen vor allem durch den Bereich "Verkehr" (Tiefbau) und den Bereich "Sport/Freizeit/Liegenschaften" gerieben werden.

Der Bereich "Tiefbau" ist teilweise fremdgesteuert (Kantonsprojekte). Zudem besteht dort die grösste Unsicherheit bezüglich Vergabeerfolge.

Hauptblöcke sind hier die Sanierung des Sportplatz Stacherholz sowie die Sanierung des Camping-Platzes. Letzterer wird aber durch die Verpachtung Erträge in der Erfolgsrechnung erzeugen und sich somit selber finanzieren. Dies wird in der Erfolgsrechnung entsprechend abgebildet.

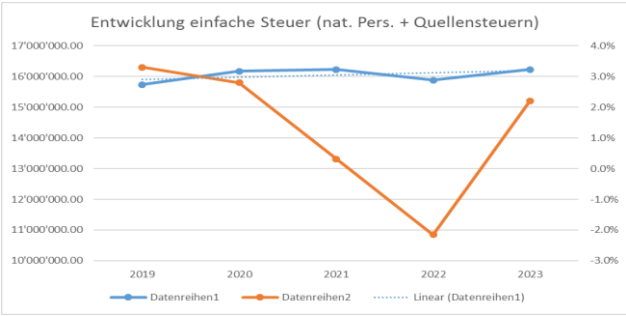
## 5.2 Ereignisse und Sondereffekte (Entwicklungen)

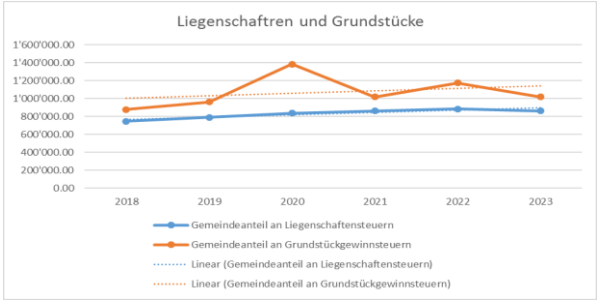
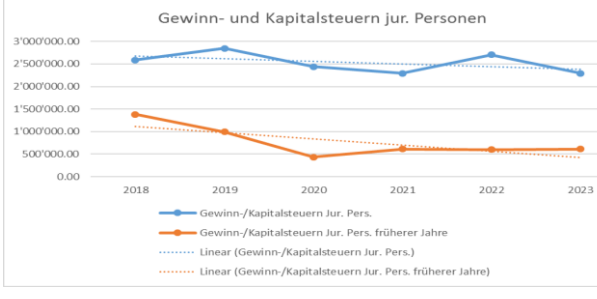
Generell ist festzuhalten, dass der Finanzplan von einer Datenbasis ausgeht. Dabei kann das jeweilige Budget für das Folgejahr oder aber die letzte abgeschlossene Rechnung herangezogen werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich im Budget kurzfristig getroffene Annahmen über Jahre weiter fortsetzen. Daher wird wie folgt verfahren:

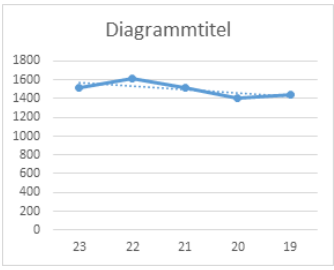
1. Als erste Basis und Diskussionsgrundlage wird ein Finanzplan auf Basis Budget 2024 erstellt.
2. Sobald das Budget 2025 vorliegt, wird dieses in eine neue Version eingepflegt und mit den Zahlen aus dem Rechnungsjahr 2023 plausibilisiert und im Finanzplan-Tool leicht nachjustiert.

### 5.2.1 Erfolgsrechnung

Ereignis / Effekt	Betrag / Erwägung	Zeitpunkt / Konto																																				
<b>Ertrag</b>																																						
Verpachtung Buchhorn	<table border="1"> <tr> <td></td> <td>Investition</td> <td></td> <td>CHF 357'500</td> </tr> <tr> <td>Amortisation</td> <td>CHF 5'500'000</td> <td>25</td> <td>CHF 220'000</td> </tr> <tr> <td>Zins</td> <td></td> <td>1.50%</td> <td>CHF 82'500</td> </tr> <tr> <td>Beitrag ans Gemeinwesen</td> <td></td> <td>1%</td> <td>CHF 55'000</td> </tr> </table> <p>Gem. aktueller Studie</p>		Investition		CHF 357'500	Amortisation	CHF 5'500'000	25	CHF 220'000	Zins		1.50%	CHF 82'500	Beitrag ans Gemeinwesen		1%	CHF 55'000	Ab Fertigstellung 2028 Konto 34-42																				
	Investition		CHF 357'500																																			
Amortisation	CHF 5'500'000	25	CHF 220'000																																			
Zins		1.50%	CHF 82'500																																			
Beitrag ans Gemeinwesen		1%	CHF 55'000																																			
Römerhofplatz	<table border="1"> <tr> <th colspan="6">Parkhaus Römerhofplatz</th> </tr> <tr> <td></td> <td>Investition</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>CHF 255'360</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Menge</td> <td>Ansatz</td> <td>Nutzung [Monate/Stunden]</td> <td>Auslastung</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Anzahl Parkplätze</td> <td>60</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Festvermietung</td> <td>20</td> <td>CHF 200</td> <td>12</td> <td></td> <td>CHF 48'000</td> </tr> <tr> <td>Bewirtschaftet</td> <td>40</td> <td>CHF 2</td> <td>6'480</td> <td>40%</td> <td>CHF 207'360</td> </tr> </table>	Parkhaus Römerhofplatz							Investition				CHF 255'360		Menge	Ansatz	Nutzung [Monate/Stunden]	Auslastung		Anzahl Parkplätze	60					Festvermietung	20	CHF 200	12		CHF 48'000	Bewirtschaftet	40	CHF 2	6'480	40%	CHF 207'360	Ab Fertigstellung 2027 Konto 6152
Parkhaus Römerhofplatz																																						
	Investition				CHF 255'360																																	
	Menge	Ansatz	Nutzung [Monate/Stunden]	Auslastung																																		
Anzahl Parkplätze	60																																					
Festvermietung	20	CHF 200	12		CHF 48'000																																	
Bewirtschaftet	40	CHF 2	6'480	40%	CHF 207'360																																	
Straussenwiese	<table border="1"> <tr> <th colspan="3">Straussenwiese</th> </tr> <tr> <td>Fläche</td> <td>34'000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Marktwert</td> <td>CHF 1'100</td> <td>CHF 37'400'000</td> </tr> <tr> <td>Beitrag ans Gemeinwesen</td> <td>2.50%</td> <td>CHF 935'000</td> </tr> </table>	Straussenwiese			Fläche	34'000		Marktwert	CHF 1'100	CHF 37'400'000	Beitrag ans Gemeinwesen	2.50%	CHF 935'000	Ab 2029 in 3 Jahr auf den Vollbetrag Konto 96-44																								
Straussenwiese																																						
Fläche	34'000																																					
Marktwert	CHF 1'100	CHF 37'400'000																																				
Beitrag ans Gemeinwesen	2.50%	CHF 935'000																																				
Rietli	<p>Auf Grund der Abhängigkeit von der Spange Süd ist die Realisierung des Rietli ungewiss. Es wird daher im aktuellen Finanzplan nicht eingeplant und ist für die nächste Planungsperiode (2031 bis 2034) einzuplanen. Evtl. könnte eine Teilerschliessung im Zusammenhang mit einem Neubau des Feuerwehrdepots (Parzelle Bürgergemeinde beim Wurweg) die Erschliessung früher ermöglichen.</p> <p>Es wird provisorisch ab 2030 ein Liegenschaftenertrag von CHF 600'000 eingerechnet.</p>	Planungsphase 2031 bis 2034																																				
Finanzausgleich allgemein	<p>Der Finanzausgleich besteht im Wesentlichen aus drei Komponenten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lastenausgleich (Zentrumslasten und Sonderlasten)</li> <li>• Ressourcenausgleich</li> </ul> <p>Die vergangenen Jahre haben gezeigt, dass ein grosser Teil der Budgetabweichungen aus diesen Bereichen stammen. Dies macht das Prognostizieren in einem Finanzplan extrem schwer. Entscheidend für die Entwicklung der Beiträge sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entwicklung durchschnittliche Steuerkraft aller Thurgauer Gemeinden</li> <li>- Entwicklung Steuerkraft Arbon</li> <li>- Politik und Veränderungen im System des</li> </ul>																																					

Ereignis / Effekt	Betrag / Erwägung	Zeitpunkt / Konto
	<p>Finanzausgleiches</p> <p>Eine politische Diskussion läuft zurzeit. Es kann aber kaum abgeschätzt werden, in welche Richtung es gehen wird. Für den aktuellen Finanzplan wird von der aktuell gültigen Situation ausgegangen.</p> <p>Wesentlichen Einfluss auf die Entwicklung der Finanzausgleichszahlungen sind: Durchschnittliche Steuerkraft der Thurgauer Gemeinden, Steuerkraftentwicklung von Arbon.</p>	
Ressourcenausgleich	<p>Es hat sich gezeigt, dass der Ressourcenausgleich einen konzeptionellen Mangel aufweist. Es existiert eine so genannte "Neutrale" Zone. Diese liegt zwischen 83% bzw. 100% der durchschnittlichen Steuerkraft der Thurgauer Gemeinden. Gemeinden, welche mit der Steuerkraft in diesem Bereich liegen, erhalten nicht den vollen Zentrumslastenausgleich. Arbon liegt im unteren Bereich dieser Zone. Daher ist aktuell die Entwicklung dieser Beiträge ausschliesslich durch das Bevölkerungswachstum gesteuert.</p>	
Finanzausgleich Soziallasten	<p>Weitere Bestandteile des Finanzausgleiches sind die Beiträge an Sozialleistungen sowie die Individuelle Prämienverbilligung (IPV). Mit Hilfe der kantonalen Berechnungstabelle wurde die Entwicklung in die Zukunft gerechnet. Dabei wird angenommen, dass die Sozialhilfe kosten im Thurgau im Durchschnitt stagnieren und in Arbon leicht steigen. Ausreisser können auf Grund der rückwirkenden Berechnung das Bild verfälschen.</p>	
Zahlungen für besondere Lasten	<p>Bisher hat der Regierungsrat zusätzliche Ausgleichszahlungen für die IPV in der Höhe von rund CHF 450'000 geleistet. Mit einem Schreiben vom Mai 2024 teilt er den Städten mit, dass diese Leistungen nicht mehr ausbezahlt würden. Details sind aber noch zu klären, Gespräche stehen aus.</p>	<p>Szenario schlecht: -450'000</p>
Steuern nat. Personen	<p>Für die Prognosen der Steuerträge der natürlichen Personen sind die folgenden Kriterien ausschlaggebend:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Bevölkerungswachstum</li> <li>-Lohnentwicklung (Lohnsteigerung)</li> <li>-Beschäftigung (Arbeitsmarkt)</li> <li>-Kapitalerträge</li> </ul> <p>Es sind also volkswirtschaftliche Entwicklungen, welche die Entwicklungen wesentlich beeinflussen. Zudem spielt zurzeit das Thema der Veranlagungsrückstände eine wesentliche Rolle. Unter Umständen kann dies in den folgenden Jahren Korrekturen bei den "steuern früherer Jahre" auslösen.</p>  <p>Die "einfache Steuer" ist in den letzten Jahren im Durchschnitt um 1.4% pro Jahr gestiegen.</p>	
Liegenschaftsteuern	<p>Der Immobilienmarkt ist immer noch intakt und es stehen einige Projekte in Arbon an.</p> <p>Ca. 2029 fällt dieser Ertrag weg. Das Parlament des TG hat die</p>	<p>Konto 95-46</p> <p>Es wird weiter von einem moderaten Wachstum von 0.5</p>

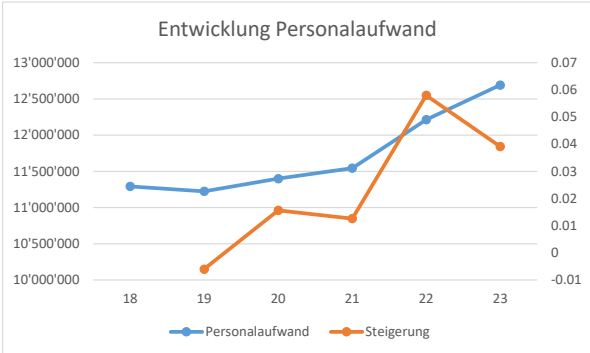
Ereignis / Effekt	Betrag / Erwägung	Zeitpunkt / Konto
	<p>Abschaffung der Liegenschaftensteuer beschlossen. Eine Kompensation ist in Diskussion, aber sehr fraglich.</p>  <p>The chart shows the 'Gemeindeanteil an Liegenschaftsteuern' (blue solid line) and 'Gemeindeanteil an Grundstückgewinnsteuern' (orange solid line) from 2018 to 2023. It also includes linear trend lines for both (dotted lines). The y-axis ranges from 0.00 to 1'600'000.00.</p>	<p>bis 1% ausgegangen.</p>
<p>Gewinn- und Kapitalsteuern jur. Personen</p>	<p>Grundsätzlich sind die Gewinn- und Kapitalsteuern der letzten Jahre rückläufig. Dies ist dem Wegzug von Firmen, dem Corona-Effekt und den Steuerveranlagungsrückständen geschuldet.</p> <p>Brunnenwies wird in Zusammenarbeit mit der Stadt vorangetrieben. Die Chance für die Neuansiedlung einer Firma ist real. Geschätzter Betrag: CHF 400'000.</p> <p>Auch hier ist eine Prognose sehr schwierig. Prognosen seitens Kanton, welche für diese Steuerart zuständig ist, sind nicht zu erwarten. Die vorhandenen Flächen für Neuansiedlungen (Brunnenwies) sowie andere Standort, lassen jedoch gewisse Möglichkeiten zu.</p>  <p>The chart compares 'Gewinn-/Kapitalsteuern Jur. Pers.' (blue solid line) with 'Gewinn-/Kapitalsteuern Jur. Pers. früherer Jahre' (orange solid line) from 2018 to 2023. It also includes linear trend lines (dotted lines). The y-axis ranges from 0.00 to 3'000'000.00.</p>	<p>Ab 2029 Konto 91-40</p> <p>Var. A: +400'000 ab 2028</p> <p>Var. B: +400'000 ab 2027 bzw. 2030</p>
<b>Aufwand</b>		
<p>Abschreibungsaufwand HRM II (Berner Modell)</p>	<p>Abschreibungen von 450'000 CHF entfallen, da die Restabschreiber auf dem Finanzvermögen (Berner Modell bei HRM2-Umstellung) entfallen.</p>	<p>Ab 2027 Konto 96-38</p>
<p>Amortisationszeit Strassenbau</p>	<p>Der Kanton hat empfohlen Strassen neu in 25 Jahren abzuschreiben. Er kommt zum Schluss, dass Strassen nicht mehr so lang halten. Dies trieft für stark frequentierte Kantonsstrassen sicher zu. Bei Gemeindestrasse ist dieser Massstab betriebswirtschaftlich nicht nachvollziehbar, das Sammel- und Quartierstrassen nicht so belastet sind wie Kantonsstrassen.</p> <p>Auf die Senkung der Amortisationszeit wird daher verzichtet.</p>	<p>Abschreibungssatz bei 40 Jahren belassen.</p>
<p>Abschreibungen Vergabeerfolge</p>	<p>Ein weiteres "Phänomen" der letzten Jahre ist, dass im Bereich Tiefbau oft wesentlich tiefere Preise erzielt werden konnten und Kostenvoranschläge nicht ausgeschöpft worden sind. Dieser Sachverhalt ist in einem Szenario zu berücksichtigen.</p>	<p>Szenario: Investitionen im Bereich Tiefbau um 20% reduzieren.</p>
<p>Investitionen Rückstände wegen Kapazitäten und Entscheidungsprozessen</p>	<p>Eine weitere Erkenntnis der letzten Jahre ist, dass einige Projekte sich auf Grund politischer Prozesse und Kapazitätsengpässen in der Verwaltung und bei externen Dienstleistern jeweils leicht verzögern. Nicht immer können dann Projekte als "Lückenfüller" vorgezogen werden. Viele Infrastrukturprojekte benötigen bis zur</p>	<p>Szenario: Verschiebung von drei kritischen Projekten um 2 Jahre..</p>

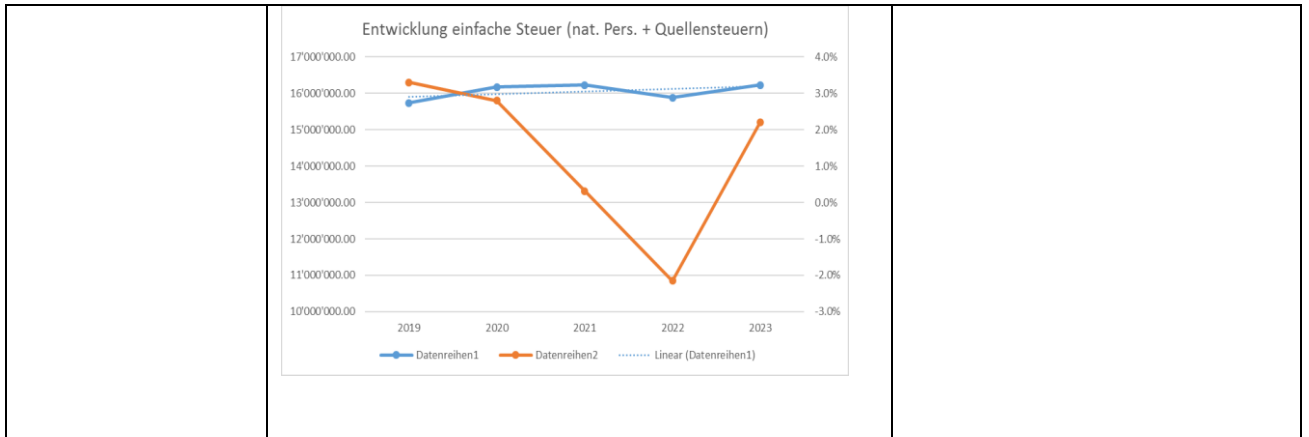
Ereignis / Effekt	Betrag / Erwägung	Zeitpunkt / Konto
	Realisierung eine gewisse Vorlaufzeit (Vorprojekt, Bauprojekt, Politische Prozesse, öffentlich-Rechtliche Prozesse, Bauphase). Es ist daher zu überlegen, ob im Finanzplan in einem Szenario bei den Investitionen eine Verschiebung von ca. einem bis zwei Jahren auf kritische Projekte vorgenommen werden so..	
<b>Aufwand – Bereinigung Sonder- und Einmaleffekte Budget 2025</b>		
Bemerkung: Im Rahmen des Budgetprozesses werden üblicherweise auch einzelne Positionen eingeplant, welche nicht mit den Basisfaktoren (Wachstum und Teuerung) in die Zukunft extrapoliert werden können, da es sich um Einmal- bzw. Sonderausgaben handelt, welche in den Folgejahren nicht wieder auftreten. Diese Positionen wurden auf die Durchschnitte der letzten 6 Jahre korrigiert (ab 2026).		
Entkopplung von der Teuerung, da nicht korrelierend	 <p>Durchschnitt der letzten Jahre. Verschiedenen Konten im Finanzplan-Tool konsolidiert.</p>	02-31 Ab 2026
-40k ab 2026	Feier Grosser Rat, Sondereffekt	01-31 Ab 2026
-80k ab 2026	Temporärstelle FSL nur bis Ende 2025	02-30 Ab 2026
-30k ab 2026	Beschaffung Fäkalpumpe einmalig, Schnitt der Beschaffungen im Zivilschutz sind über die Jahre tiefer, da Sanitäranlagen ausserordentlich saniert werden.	16-31 Ab 2026
-50k ab 2026	Landenbergsaal, sanfte in Standhaltung und Stühle sind ausserordentliche Aufwendungen	31-31 Ab 2026
-60k ab 2026	Instandhaltung Hafen mit Mauerkrone und Tankstelle ausserordentlich	34-31 Ab 2026
-47k ab 2026	Hafenkiosk Kühler ausserordentlich	
-70k ab 2026	Erneuerung Bädertechnik Strandbad	34-31 Ab 2026
-15k ab 2026	Sanierung Voliere ausserordentlich	34-31 Ab 2026
-35k ab 2026	Studie für Kosten ambulante Pflege ausserordentlich	42-31 ab 2026
-70k ab 2026	Sonderprojekt in Altstadt, nicht zwingend wiederkehrend	84-31 ab 2026



<b>Ereignis / Effekt</b>	<b>Betrag / Erwägung</b>	<b>Zeitpunkt / Konto</b>
-40k ab 2026	Abschluss Bachunterhaltskonzept, in den Folgejahren nicht eingeplant	74-31 ab 2026
-30k ab 2026	Grünraumkonzept, in den Folgejahren nicht eingeplant	76-31

### 5.3 3. Schritt - Basisfaktoren

<p>Lohnteuerung</p>	<p>Gemäss UBS-Analyse dürfte die Lohnteuerung im öffentlichen Sektor aktuell bei ca. 2.2% liegen. Es stellt sich die Frage, ob sich dieser Trend die nächsten Jahre weiter fortpflanzt, oder ob die allgemeine geopolitische Lage sich beruhigt und die Teuerung generell wieder zurückkommt.</p>  <p>Die Entwicklung der Personalkosten lag in Arbon bei durchschnittlich 2.4%. Darin enthalten sind jedoch auch Pensenerhöhungen.</p>	<p>Schlecht: 2.0% Mittel: 1.5% Gut: Rückgang auf 1.0% bis 2028</p>																																				
<p>ordentliche Teuerung</p>	<p>Die Teuerung (Konsumenten-Index, LIK) ist in den letzten Monaten etwas zurückgekommen. Es kann davon ausgegangen werden, dass sich die Teuerung mittelfristig bei ca. 1.1% einpendeln wird.</p>	<p>Schlecht: 1.7% Mittel: 1.1% Gut: 1%</p>																																				
<p>Wachstum Bevölkerung</p>	<p>Arbon wuchs im 2023 um 1.9%. Im 2024 betrug sie sogar fast 3%. Es darf aber davon ausgegangen werden, dass weiter ein überdurchschnittliches Wachstum realisiert werden kann. In den Szenarien des Kantons 2020 bis 2040 wird zwar von einem Rückgang bis ca. 0.5% gerechnet. Dieses Szenario ist jedoch mit Vorsicht zu beurteilen, da es bereits in den ersten Jahren seit Erstellung deutlich abweicht.</p>	<p>Schlecht: Rückgang auf 1.5% bis 0.9% im 2031 Mittel: 1.6% Gut: 1.9%</p>																																				
<p>Zinsen</p>	<p>Die Kredite sind in Tranchen gestaffelt abgeschlossen. Daraus ergibt sich aktuell ein durchschnittlicher Zins von 0.95%. Dieser wird sich auf Grund auslaufender und neuer Kredite, welche zu höheren Konditionen abgeschlossen werden müssen, erhöhen. Es werden folgende drei Szenarien angenommen.</p> <table border="1" data-bbox="451 1507 1043 1574"> <thead> <tr> <th></th> <th>2024</th> <th>2025</th> <th>2026</th> <th>2027</th> <th>2028</th> <th>2029</th> <th>2030</th> <th>2031</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>nied</td> <td>0.95%</td> <td>1.00%</td> <td>1.00%</td> <td>0.95%</td> <td>0.95%</td> <td>1.00%</td> <td>1.00%</td> <td>1.00%</td> </tr> <tr> <td>mittel</td> <td>0.95%</td> <td>1.00%</td> <td>1.00%</td> <td>1.10%</td> <td>1.10%</td> <td>1.15%</td> <td>1.20%</td> <td>1.20%</td> </tr> <tr> <td>hoch</td> <td>0.95%</td> <td>1.00%</td> <td>1.10%</td> <td>1.20%</td> <td>1.25%</td> <td>1.30%</td> <td>1.35%</td> <td>1.40%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Je nach Szenario werden sich die Kapitalkosten im Betrachtungsraum zwischen kCHF 400 und kCHF 700 erhöhen.</p> <p>Zurzeit zeichnet sich eher eine leichte Entspannung am Kapitalmarkt ab und verschiedenen Institutionen senken die Zinsen tendenziell.</p>		2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	nied	0.95%	1.00%	1.00%	0.95%	0.95%	1.00%	1.00%	1.00%	mittel	0.95%	1.00%	1.00%	1.10%	1.10%	1.15%	1.20%	1.20%	hoch	0.95%	1.00%	1.10%	1.20%	1.25%	1.30%	1.35%	1.40%	<p>Schlecht: 0.95% bis 1.3% Mittel: 0.95 % bis 1.1% Gut: 0.95% bis 1%</p>
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031																														
nied	0.95%	1.00%	1.00%	0.95%	0.95%	1.00%	1.00%	1.00%																														
mittel	0.95%	1.00%	1.00%	1.10%	1.10%	1.15%	1.20%	1.20%																														
hoch	0.95%	1.00%	1.10%	1.20%	1.25%	1.30%	1.35%	1.40%																														
<p>Steuerfuss</p>	<p>Der Steuerfuss wird für die Analyse bei 72% belassen</p>																																					
<p>Wachstum einfache Steuer</p>	<p>Im Mehrjahresvergleich ergibt sich ein durchschnittliches Wachstum bei der "einfachen Steuern" von durchschnittlich +1.3%. Der Knick im 2022 ist auf die Steuerfussreduktion zurück zu führen. Das Wachstum konnten offenbar den Effekt ausgleichen. Sicherlich spielt aber im 2022 der Corona-Effekt noch eine gewisse Rolle.</p>	<p>Schlecht: 1.2% Mittel: 1.3% Gut: 1.4%</p>																																				



#### 5.4 4. Schritt - Szenarien erstellen

Auf Grund der Erkenntnisse aus Kapitel 5.2 wurden grundsätzlich drei Szenarien erstellt:

- Szenario Schlecht
- Hauptszenario (mittel)
- Szenario Gut

	Schlecht	Haupt (mittel)	Gut
Lohnteuerung	2%	1.5%	Rückgang auf 1% in 4 Jahren
Teuerung allg.	1.7%	1.1%	1%
Bevölkerungswachstum	1.5% bis 0.9%	1.6%	1.9%
Wachstum einfache Steuer	+1.2%	+1.3%	+1.4%
Zinsen	0.95% bis 1.3%	0,95% bis 1.1%	0,95% bis 1%

Dabei wurden jeweils die entsprechenden Werte aus der Ermittlung der Basiswerte übernommen und ins Finanzplanungstool eingearbeitet.


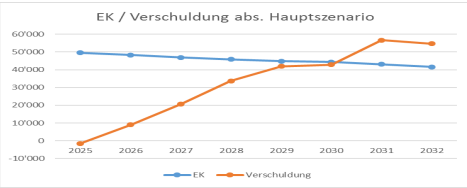
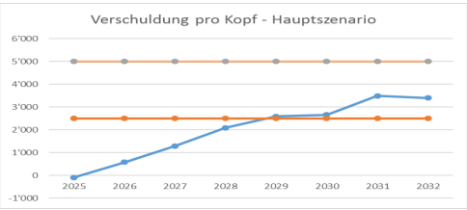
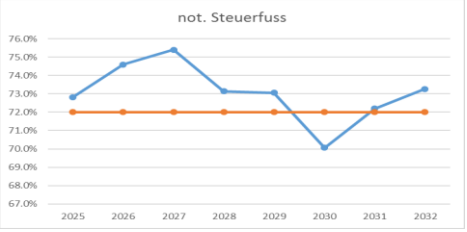
An dieser Stelle wird das Hauptszenario (mittel) einzeln dargestellt. In der Folge werden dann die Szenarien gegenübergestellt, sowie spezielle Szenarien nach Bedarf angeführt. Die Würdigung erfolgt im nächsten Abschnitt.

In allen Szenarien sind enthalten \*):

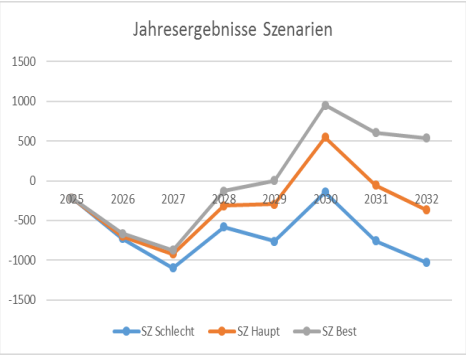
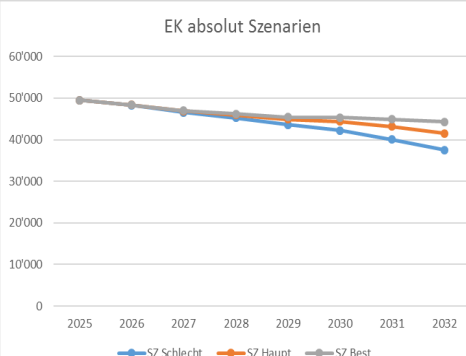
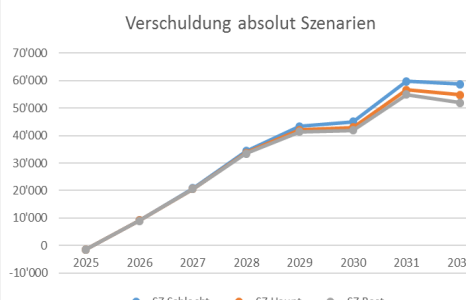
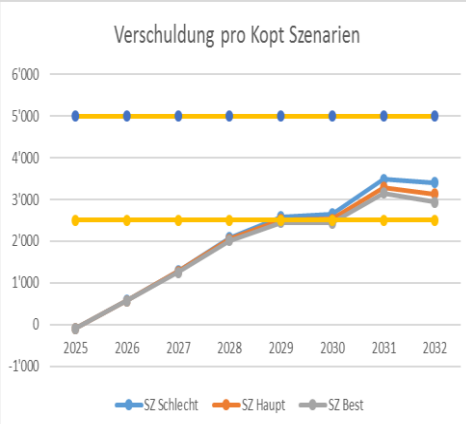
- Abschaffung Liegenschaftsteuern
- Abschaffung Sonderlasten-Zahlungen
- Investitionen von rund 66 Mio CHF.
- Projekte zur Schaffung von Mehrerträgen (Rietili, Brunnenwies, Straussenwiese, Ansiedlung von Firmen)

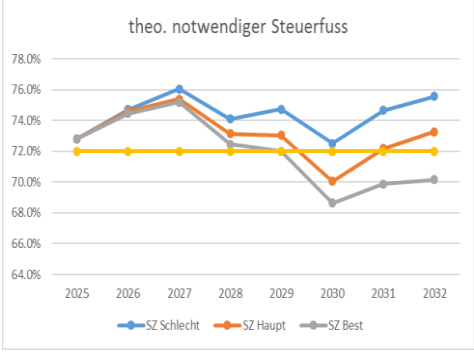
\*) Liste nicht abschliessend.

### 5.4.1 Hauptszenario (mittel)

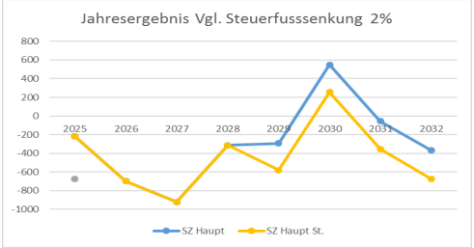
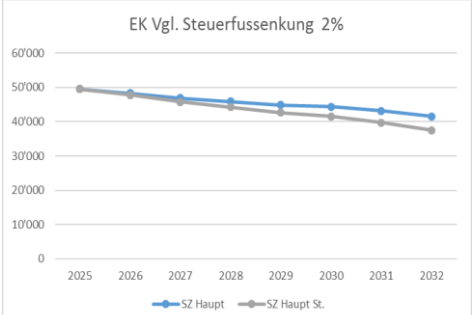
Kenngrosse	Grafik	Bemerkung
Jahresergebnisse		<p>Das Hauptszenario zeigt auf, dass die Rechnung über die Jahre nicht vollständig ausgeglichen werden kann. Dies führt zu einer Reduktion des Eigenkapitals. Dies ist aber in Anbetracht des hohen Eigenkapitalbestandes absolut vertretbar. Das heisst, negative Jahresergebnisse, welche sich auf Grund struktureller Veränderungen in Folge der Investitionen sich ergeben, sind zu erwarten.</p>
Eigenkapital / Verschuldung absolut		<p>Die Verschuldung wird sich erhöhen, jedoch im unteren Bereich der als "schlecht" eingestuft stabilisieren. Die kritischen Bereiche werden noch nicht erreicht. Dies auf Grund dessen, dass Arbon in den letzten Jahren die Verschuldung abbauen konnte (zu Lasten der Investitionen).</p>
Verschuldung pro Kopf		<p>Die Verschuldung wird sich erhöhen, jedoch im unteren Bereich der als "schlecht" eingestuft stabilisieren. Die kritischen Bereiche werden noch nicht erreicht. Dies auf Grund dessen, dass Arbon in den letzten Jahren die Verschuldung abbauen konnte (zu Lasten der Investitionen).</p>
Notwendiger Steuerfuss für eine ausgeglichene Rechnung		

### 5.4.2 Vergleich Szenarien

Kenngrosse	Grafik	Bemerkung
Jahresergebnisse		<p>Die Szenarien zeigen dasselbe Grundbild. Unterschied ist, dass sich das Eigenkapital beim Szenario "Gut" auf etwas tieferem Niveau stabilisieren könnte und sogar der Steuerfuss in ein paar Jahren diskutiert werden könnte. Bei einem "schlechten" Szenario würde sich das Eigenkapital deutlich schneller reduzieren. Auf Grund des hohen Eigenkapitals besteht zurzeit kein unmittelbarer Handlungsbedarf.</p>
Eigenkapital		
Verschuldung absolut		
Verschuldung pro Kopf		

<p>Notwendiger Steuerfuss für eine ausgeglichene Rechnung</p>	 <p>theo. notwendiger Steuerfuss</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Jahr</th> <th>SZ Schlecht</th> <th>SZ Haupt</th> <th>SZ Best</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>2025</td><td>72.0%</td><td>72.0%</td><td>72.0%</td></tr> <tr><td>2026</td><td>74.0%</td><td>74.0%</td><td>74.0%</td></tr> <tr><td>2027</td><td>76.0%</td><td>75.0%</td><td>75.0%</td></tr> <tr><td>2028</td><td>74.0%</td><td>73.0%</td><td>72.0%</td></tr> <tr><td>2029</td><td>75.0%</td><td>73.0%</td><td>72.0%</td></tr> <tr><td>2030</td><td>72.0%</td><td>70.0%</td><td>68.0%</td></tr> <tr><td>2031</td><td>75.0%</td><td>72.0%</td><td>70.0%</td></tr> <tr><td>2032</td><td>76.0%</td><td>73.0%</td><td>70.0%</td></tr> </tbody> </table>	Jahr	SZ Schlecht	SZ Haupt	SZ Best	2025	72.0%	72.0%	72.0%	2026	74.0%	74.0%	74.0%	2027	76.0%	75.0%	75.0%	2028	74.0%	73.0%	72.0%	2029	75.0%	73.0%	72.0%	2030	72.0%	70.0%	68.0%	2031	75.0%	72.0%	70.0%	2032	76.0%	73.0%	70.0%	
Jahr	SZ Schlecht	SZ Haupt	SZ Best																																			
2025	72.0%	72.0%	72.0%																																			
2026	74.0%	74.0%	74.0%																																			
2027	76.0%	75.0%	75.0%																																			
2028	74.0%	73.0%	72.0%																																			
2029	75.0%	73.0%	72.0%																																			
2030	72.0%	70.0%	68.0%																																			
2031	75.0%	72.0%	70.0%																																			
2032	76.0%	73.0%	70.0%																																			

### 5.4.3 Auswirkungen Steuerfussenkung

Kenngrosse	Grafik	Bemerkung																											
<p>Jahresergebnisse</p>	 <p>Jahresergebnis Vgl. Steuerfussenkung 2%</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Jahr</th> <th>SZ Haupt</th> <th>SZ Haupt St.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>2025</td><td>-200</td><td>-200</td></tr> <tr><td>2026</td><td>-600</td><td>-600</td></tr> <tr><td>2027</td><td>-800</td><td>-800</td></tr> <tr><td>2028</td><td>-200</td><td>-200</td></tr> <tr><td>2029</td><td>-400</td><td>-400</td></tr> <tr><td>2030</td><td>600</td><td>300</td></tr> <tr><td>2031</td><td>-200</td><td>-200</td></tr> <tr><td>2032</td><td>-400</td><td>-400</td></tr> </tbody> </table>	Jahr	SZ Haupt	SZ Haupt St.	2025	-200	-200	2026	-600	-600	2027	-800	-800	2028	-200	-200	2029	-400	-400	2030	600	300	2031	-200	-200	2032	-400	-400	<p>Eine Steuerfussenkung von 2% würde sich auf die Jahresergebnisse auswirken. Diese wären ca. 300'000 bis 400'000 CHF tiefer und das Eigenkapital würde schneller schrumpfen. Der Steuerfuss bezieht sich nicht auf alle Steueranteile und wirkt sich nicht voll und ganz auf die Gesamterträge aus.</p>
Jahr	SZ Haupt	SZ Haupt St.																											
2025	-200	-200																											
2026	-600	-600																											
2027	-800	-800																											
2028	-200	-200																											
2029	-400	-400																											
2030	600	300																											
2031	-200	-200																											
2032	-400	-400																											
<p>Eigenkapital</p>	 <p>EK Vgl. Steuerfussenkung 2%</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Jahr</th> <th>SZ Haupt</th> <th>SZ Haupt St.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>2025</td><td>50000</td><td>50000</td></tr> <tr><td>2026</td><td>48000</td><td>48000</td></tr> <tr><td>2027</td><td>46000</td><td>46000</td></tr> <tr><td>2028</td><td>45000</td><td>45000</td></tr> <tr><td>2029</td><td>44000</td><td>44000</td></tr> <tr><td>2030</td><td>43000</td><td>43000</td></tr> <tr><td>2031</td><td>42000</td><td>42000</td></tr> <tr><td>2032</td><td>41000</td><td>41000</td></tr> </tbody> </table>	Jahr	SZ Haupt	SZ Haupt St.	2025	50000	50000	2026	48000	48000	2027	46000	46000	2028	45000	45000	2029	44000	44000	2030	43000	43000	2031	42000	42000	2032	41000	41000	
Jahr	SZ Haupt	SZ Haupt St.																											
2025	50000	50000																											
2026	48000	48000																											
2027	46000	46000																											
2028	45000	45000																											
2029	44000	44000																											
2030	43000	43000																											
2031	42000	42000																											
2032	41000	41000																											

Ein

## 5.5 Zusammenfassung

### 5.5.1 Würdigung

Auf Grund sämtlicher Überlegungen aus der Analyse der strategischen Planungsinstrumente und dem Prozess zur Erstellung des Finanzplanes ist folgendes festzuhalten:

Die Stadt Arbon weist, im Vergleich zu anderen Zentren im Thurgau, eine geringe Verschuldung auf. Gleichzeitig besteht aber ein relativ hoher Rückstand bei den werterhaltenden Investitionen. Über mehrere Jahre wurde deutlich zu wenig investiert. Dafür wurden gute Rechnungsabschlüsse erzielt. Diese täuschen aber über die tatsächliche Finanzlage hinweg, da durch die zurückhaltende Investitionspolitik der Steuerhaushalt durch zu geringe Abschreiber und geringe Zinsbelastungen entlastet worden ist. Das beschert auch gute Werte bei der Eigenfinanzierung, was jedoch unter dem Lichte des Investitionsstaus sehr zu relativieren ist und irreführend ist.

Gründe für die zurückhaltende Investitionstätigkeit sind vielschichtig. So war es politisch sicherlich nach, den grossen Ausgabeposten im Zusammenhang mit der NLK, so gewollt. Auf der anderen Seite fehlten in der Verwaltung geeignete Ressourcen (Etat und Fachpersonal) um die Projekte angemessen initialisieren zu können.

Einige Anlagen sind am Punkt angelangt, an dem kein Spielraum für Investitionsentscheide mehr existieren. Werden diese Investitionen nicht getätigt, sind die Anlagen mittelfristig in ihrer Gebrauchstauglichkeit eingeschränkt. (Rundbahn, Schlossturm, Kapelle Friedhof, Seeparksaal usw.).

Dennoch existieren einige positive Faktoren für die Zukunft. So weist die Stadt Arbon hohes Wachstum bei der Wohnbevölkerung auf. Diese trägt aber zurzeit nicht in dem Masse zur Steigerung des Steuersubstrates bei, so dass die steigenden Kosten ganz kompensieren werden könnten.

Als negative Zukunftsfaktoren sind die sinkende bzw. stagnierende Quote bei der Arbeitsplatzentwicklung und damit bei den Steuern juristischer Personen zu bezeichnen. Zudem finden sich derzeit auf kantonaler Ebene Tendenzen, Kosten auf die Gemeinden umzuwälzen und Beiträge zu kürzen. So ist die Abschaffung der Liegenschaftensteuer bereits beschlossene Sache. Die im Wirkungsbericht zum Finanzausgleich ermittelten Mängel werden vom Regierungsrat zwar anerkannt, für entsprechende Massnahmen ist er aber nicht bereit. Im Gegenteil. Beiträge an Sonderlasten sollen sogar zeitnah gekürzt werden.

Der Investitionsstau von rund Mio. CHF 111 kann nicht in den nächsten Jahren vollständig abgebaut werden. Die Kapazitäten in der Verwaltung sowie die finanzielle Gesamtwetterlage lassen dies nicht zu. Projekte sind daher zu priorisieren. Der Finanzplan zeigt auf, dass eine realistische Investitionssumme in den nächsten acht Jahren rund Mio. CHF 66 sein wird.

Auf der anderen Seite sind neue Ertragswerte zu schaffen. Mit relativ grossen Flächen an Industrie- und Gewerbegebieten bieten sich reelle Chancen dafür an. Brunnenwies und Rietli könnten ideale Standort für neue Unternehmen darstellen. Durch die Entwicklung der Straussenwiese könnten sich wichtige neue Ertragswerte ergeben (Baurechtszins).

Gewisse Unsicherheiten bleiben bestehen. So besteht nach wie vor, auf Grund des Rückstandes bei den Steuerveranlagungen, eine gewisse Planungsunsicherheit bei den Steuereinnahmen. Zudem sind die Entwicklungen der Kosten im Bereich der ambulanten Pflege zu beobachten.

Auf Grund von Veränderungen im Steuersubstrat (Firmenweg- und Zuzüge) und Steuern früherer Jahre kann sich die Steuerkraft innert Jahresfrist deutlich verändern. Dies schlägt zeitverzögert auf den Ressourcenausgleich durch. Auch kurzfristige Veränderungen bei den Sozialausgaben (Fallkosten) kann sich auf den Lastenausgleich auswirken. Beide Faktoren sind nur schwer zu antizipieren.

Es ist also auch in Zukunft mit gewissen Unsicherheiten und Budgetabweichungen zu rechnen. Auch wenn der Stadtrat und die Verwaltung bemüht ist die Planungssicherheit zu erhöhen. Dies vor allem durch eine rollende Strategieplanung sowie dem dazugehörenden Finanzplan.

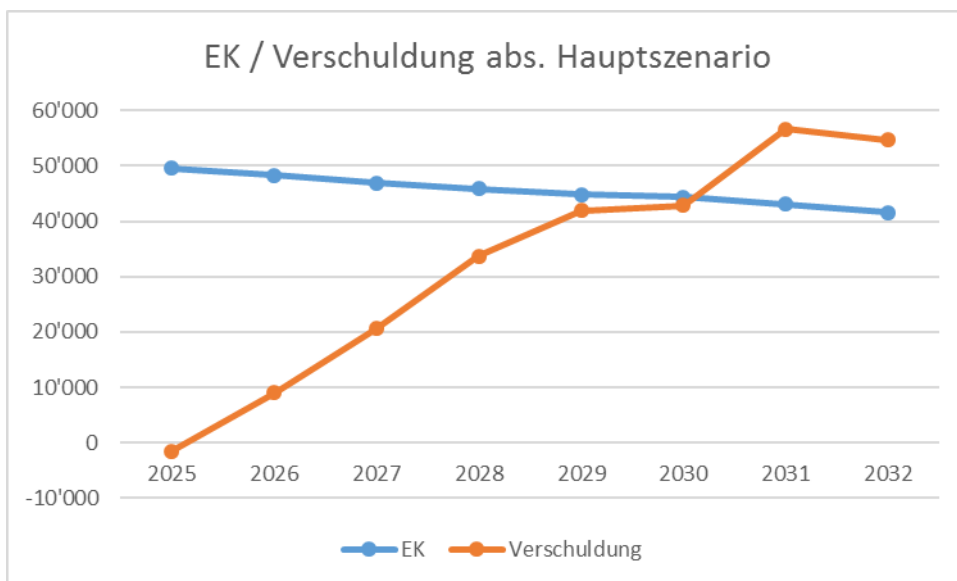
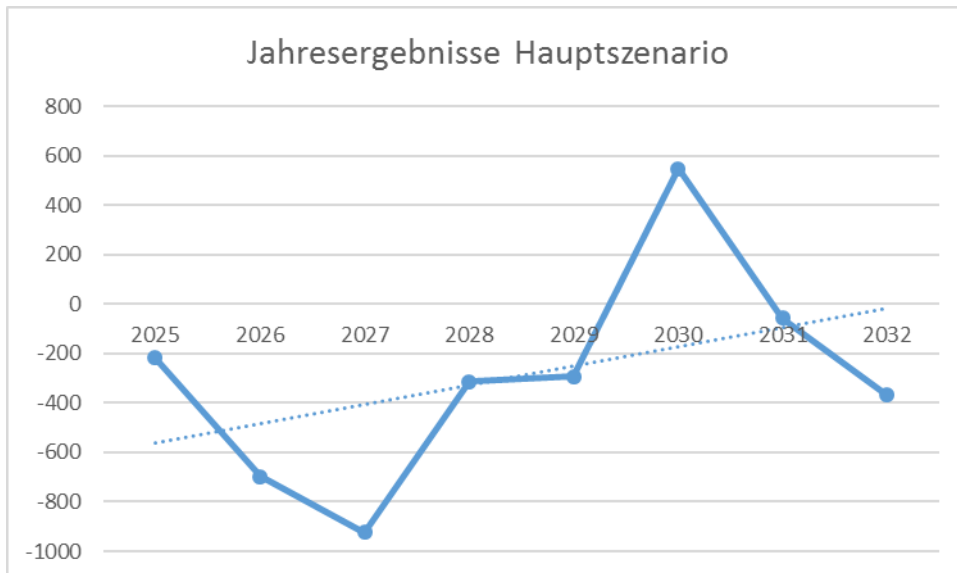
### 5.5.2 Empfehlungen

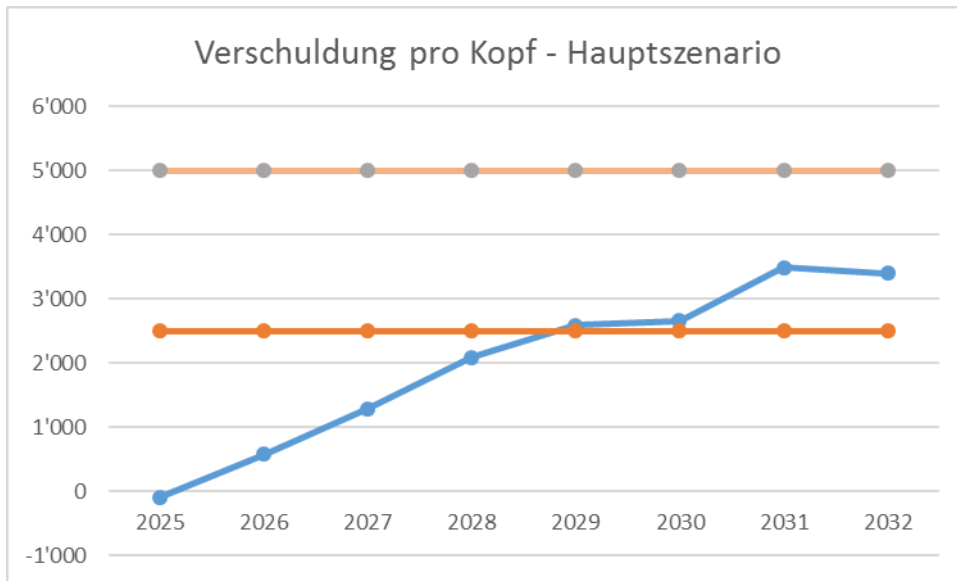
Investitionen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zielgrösse für die nächsten 8 Jahre: 66 Mio CHF</li> <li>• Projektpriorisierung</li> <li>• Projekte mit eigener Ertragskraft berücksichtigen (Campingplatz, Parkhäuser)</li> </ul>
Steuerfuss	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steuerfuss bei 72% belassen, eine Erhöhung ist nicht notwendig, eine Reduktion ist jedoch auch nicht opportun.</li> <li>• Beobachten und je nach Entwicklung Ende Legislatur neu beurteilen</li> </ul>
Ertragswerte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekte mit zusätzlichem Ertragswert forcieren (Straussenwiese, Rietli).</li> </ul>
Steuern juristische Personen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arealentwicklungen unterstützen (Brunnenwies, Saurer Werk 2)</li> <li>• Neuansiedlung von Unternehmen anstreben</li> </ul>
Kosten ambulante Pflege	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung der Kosten verlangsamen bzw. stoppen</li> <li>• Analyse der Faktoren durchführen und Handlungsmassnahmen definieren.</li> </ul>
Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungsträger und Fachkräfte halten und pflegen</li> <li>• Prozesse optimieren (Effizienz)</li> </ul>
Finanzausgleich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gespräche mit dem Finanzdepartement suchen</li> <li>• Politischer Vorstoss ins Auge fassen</li> </ul>
Jahresergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negative Jahresergebnisse werden immer wahrscheinlicher, sind jedoch – im gewissen Rahmen – finanzpolitisch vertretbar.</li> </ul>
Eigenkapital	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Eigenkapital kann auf Grund des hohen Bestandes etwas reduziert werden, sofern die Entwicklung kontrolliert und begründbar passiert..</li> </ul>

## 6 Anhang

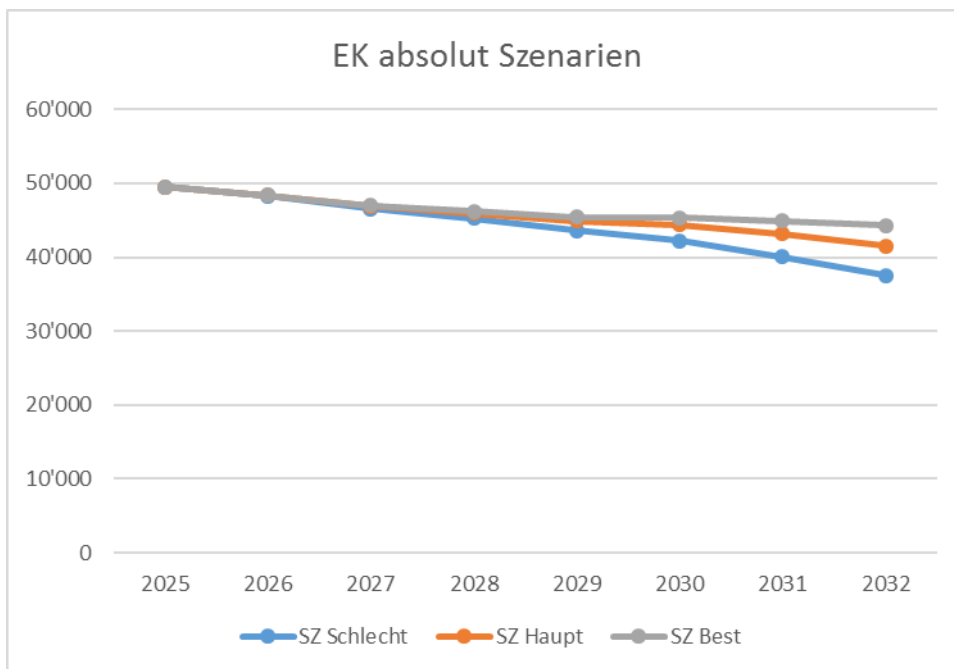
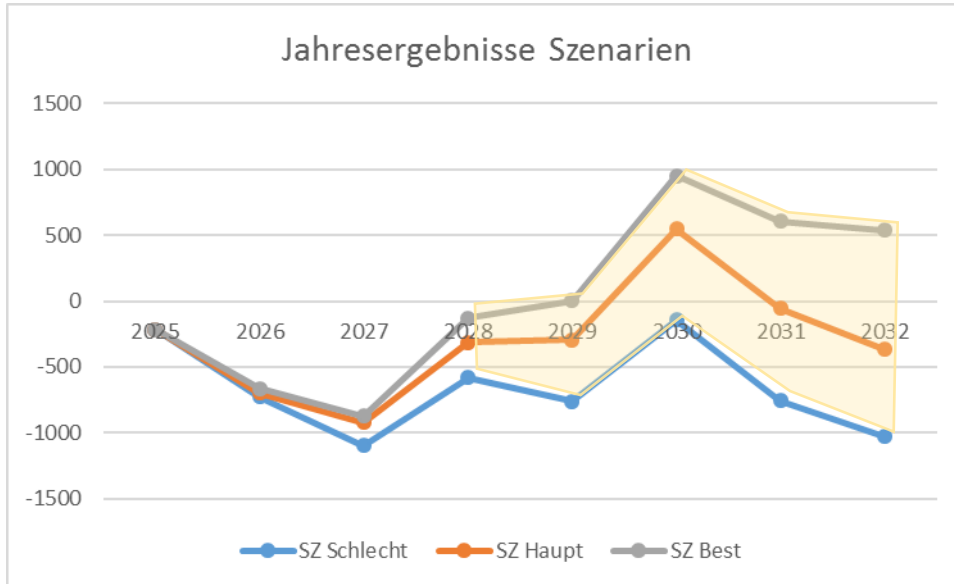
### 6.1 Szenarien Grafiken

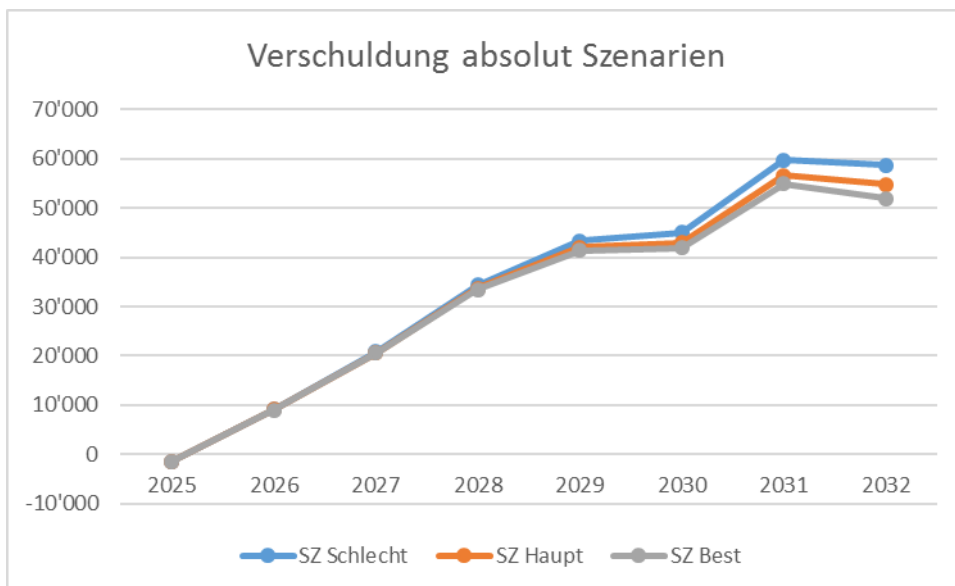
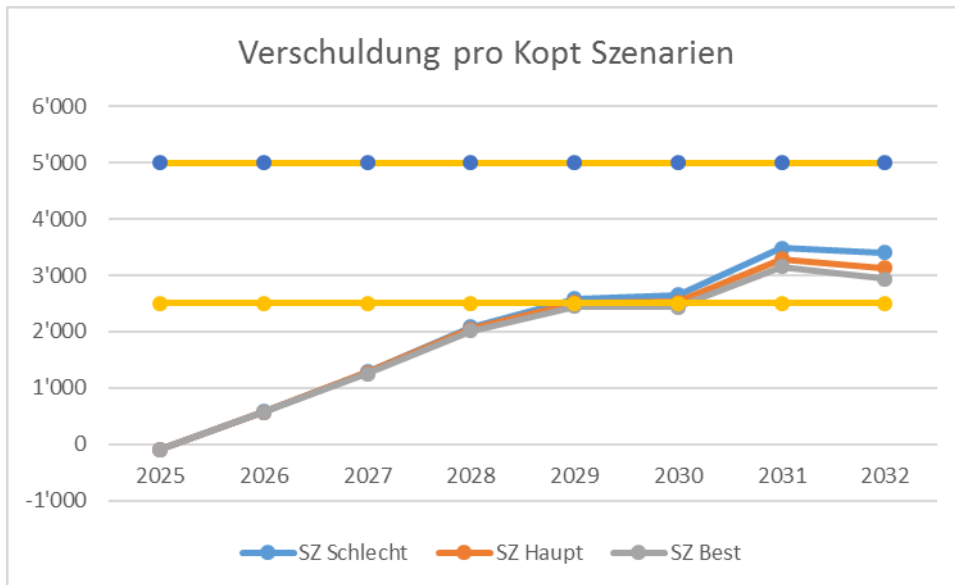
#### 6.1.1 Hauptszenario





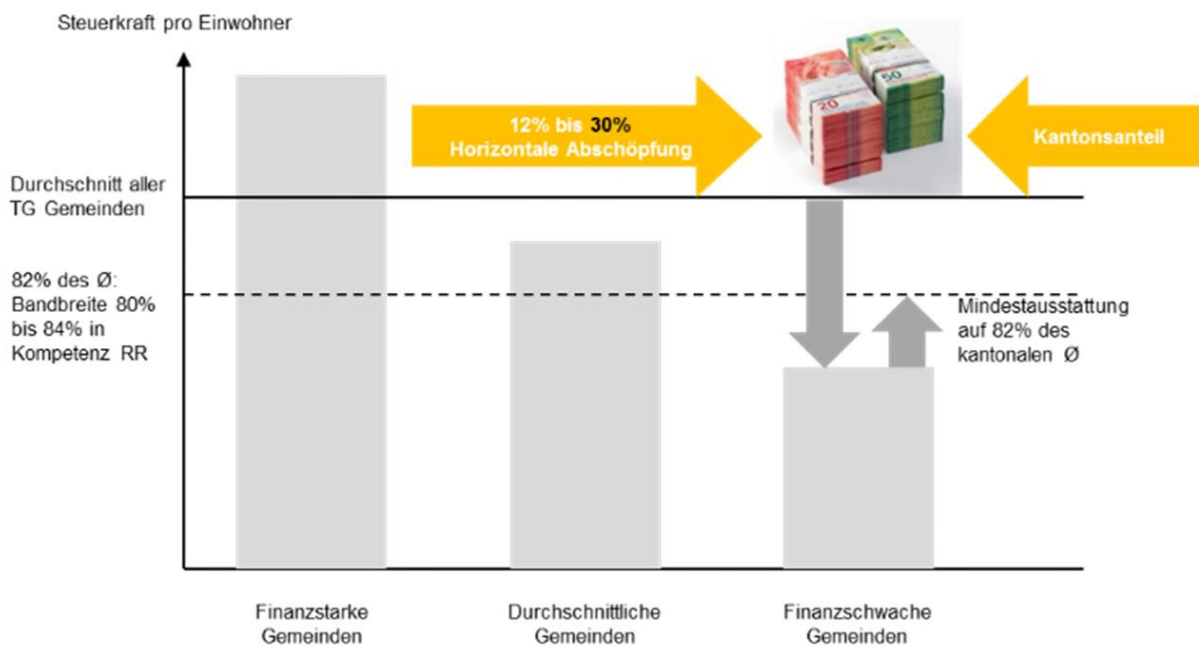
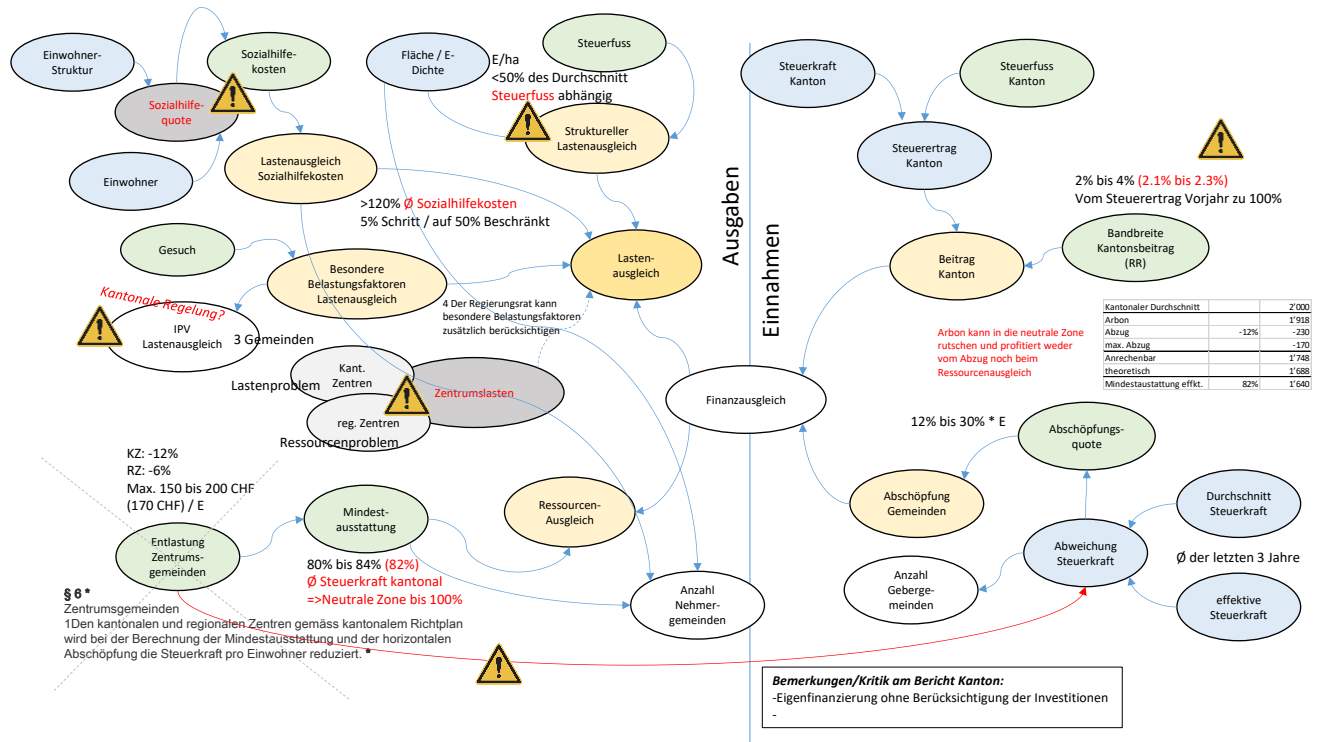
### 6.1.2 Vergleich Szenarien





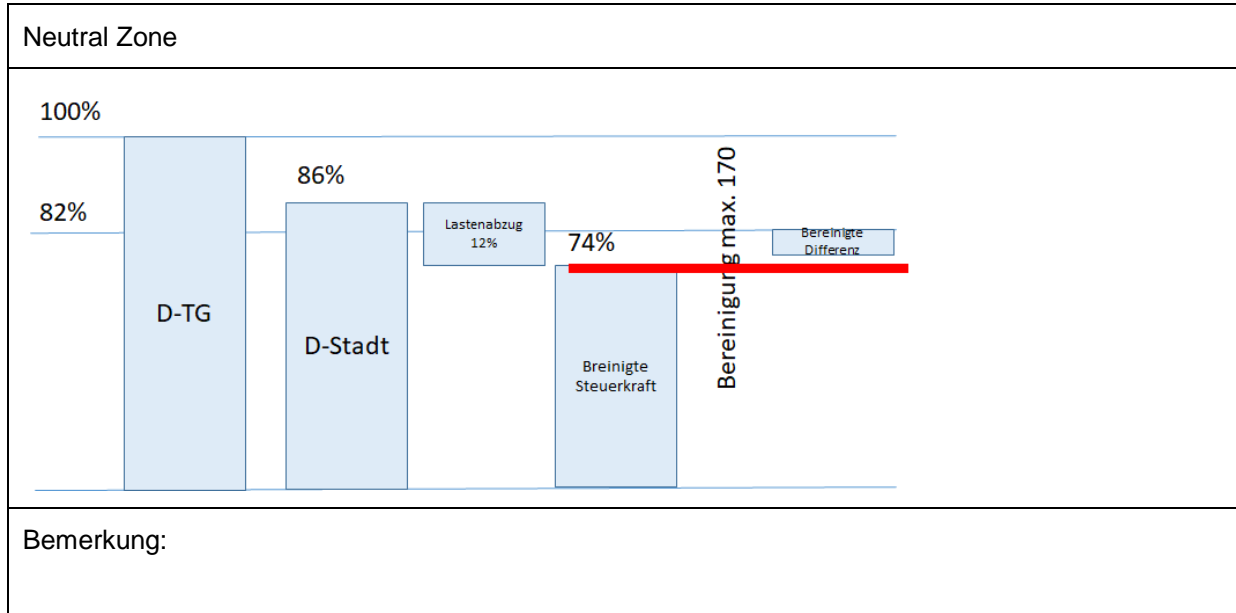
## 6.2 Finanzausgleich

### 6.2.1 Modell und Funktionsweise

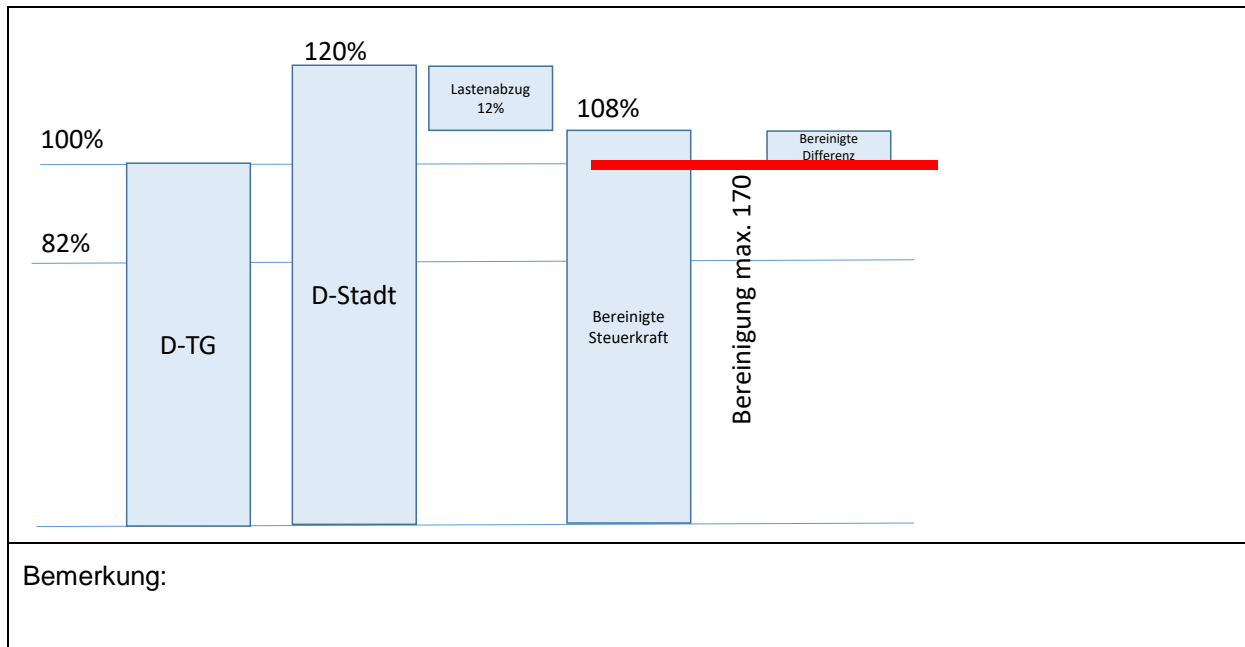


## 6.2.2 Modelle

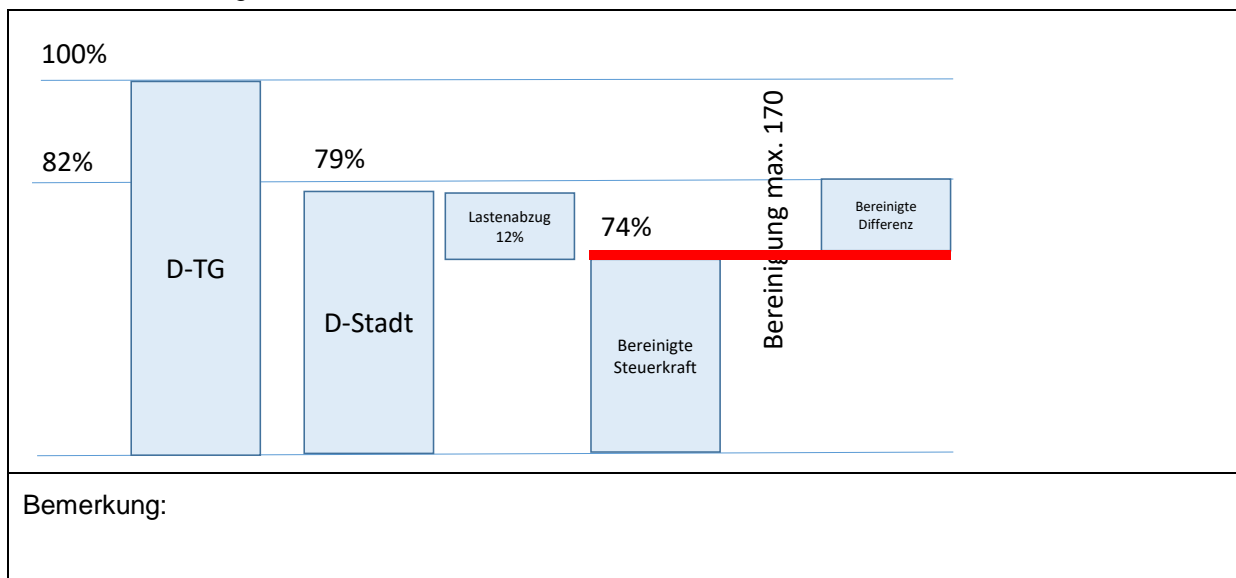
### 6.2.2.1 Neutrale Zone



### 6.2.2.2 Gebergemeinden



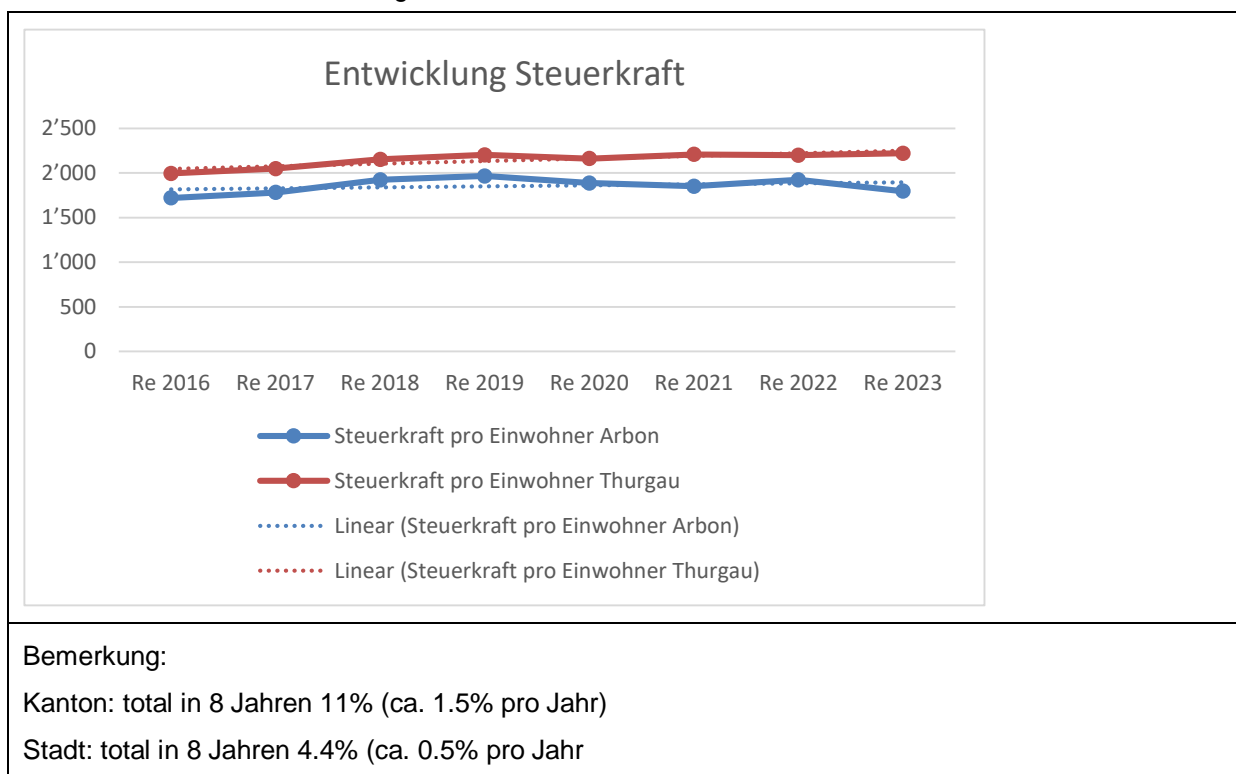
### 6.2.2.3 Nehmergemeinden



### Fazit:

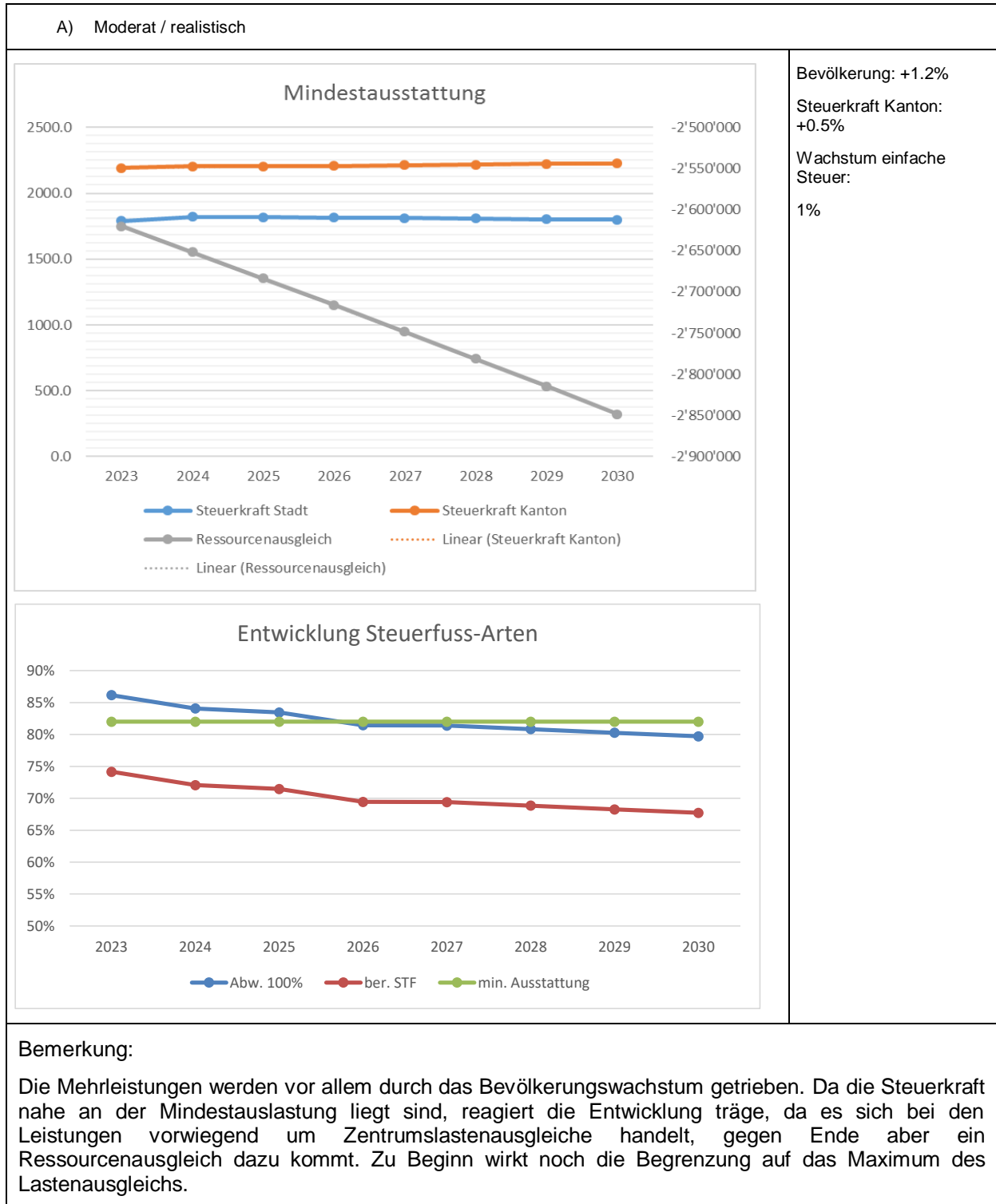
Da Arbon mit der durchschnittlichen Steuerkraft ca. 84% bis 87% im "neutralen Bereich" liegt, kann die Finanzausgleichsleistung als reiner Lastenausgleich bezeichnet werden. (Mindestausstattung 82%).

### 6.2.2.4 Steuerkraftentwicklung

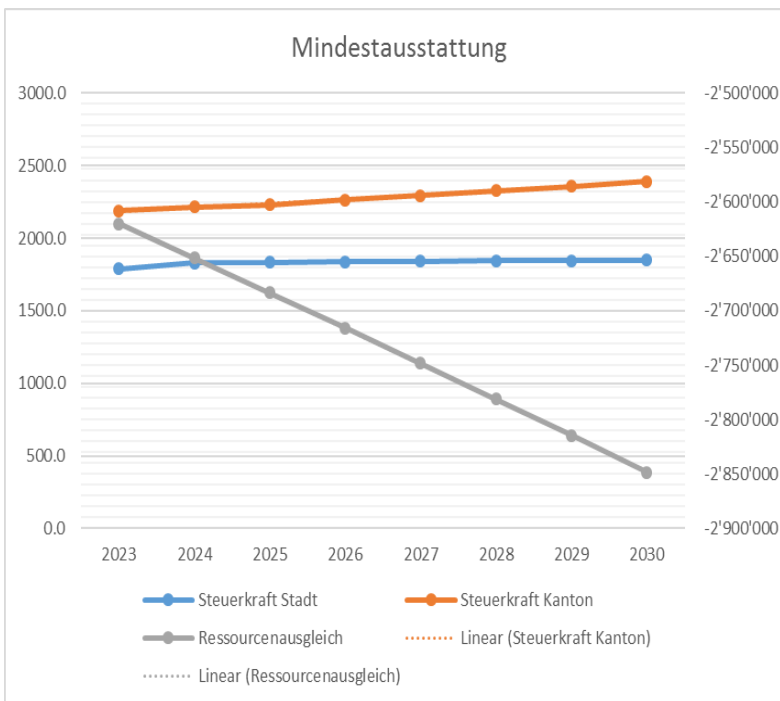


### 6.2.3 Szenarien

#### 6.2.3.1 Ressourcen- und Lastenausgleich (Zentrumslast)



Fortsetzung Trend der letzten 8 Jahre

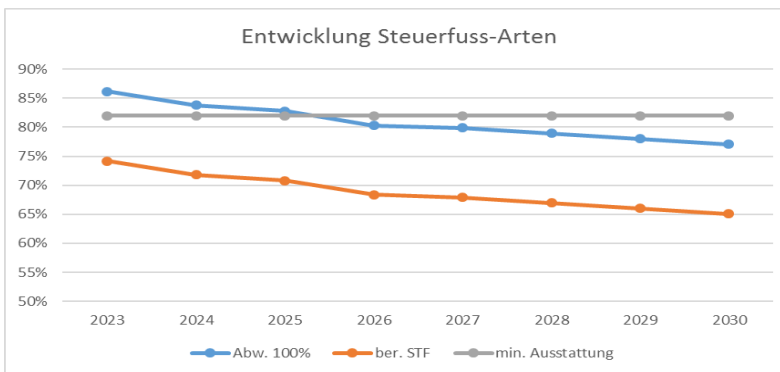


Bevölkerung: +1.2%

Steuerkraft Kanton:  
+1.4%

Wachstum einfache  
Steuer:

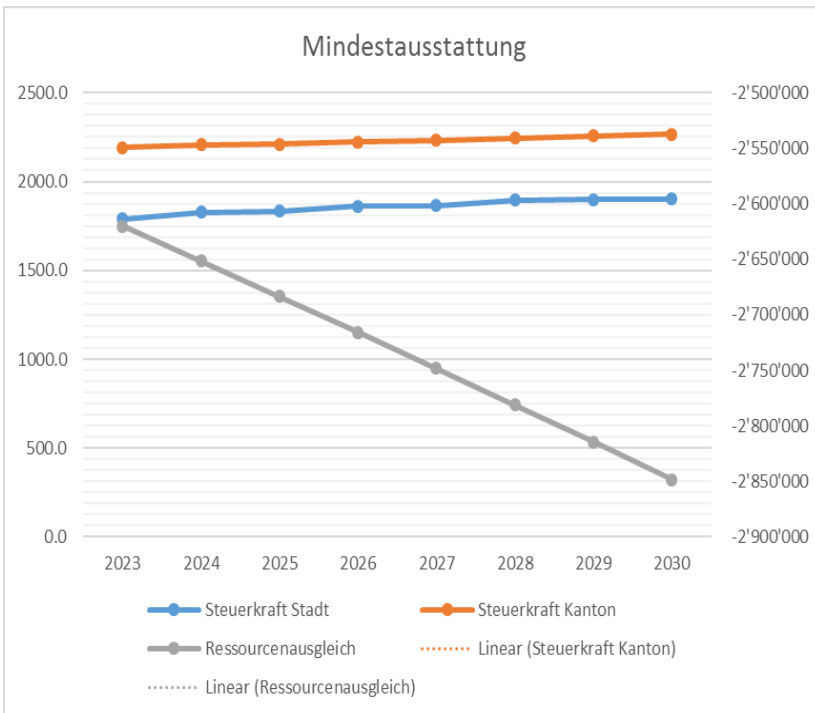
1.4%



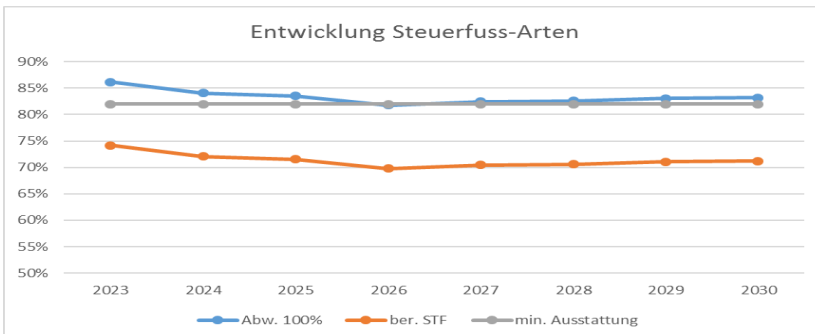
**Bemerkung:**

Rutscht Arbon im Vergleich zum kantonalen Mittel unter die Mindestauslastung, kommt zum reinen Zentrumslastenausgleich noch eine moderate Komponente des Ressourcenausgleichs dazu. Diese dürfte aber sehr gering ausfallen. Zu Beginn wirkt der Abzug des Zentrumslasten-Maximums.

Ertragsverbesserung durch Sondereffekte



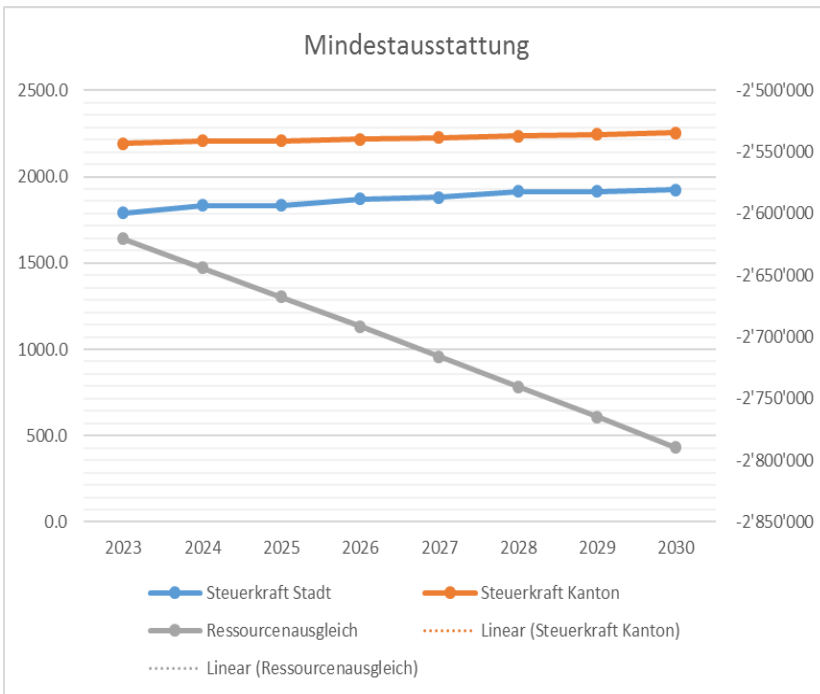
Bevölkerung: +1.2%  
Steuerkraft Kanton: +0.5%  
Wachstum einfache Steuer: 1.4%  
Sprungfixe Erträge:  
2026: 300'000  
2028: 300'000  
2x Korrektur - 100'000



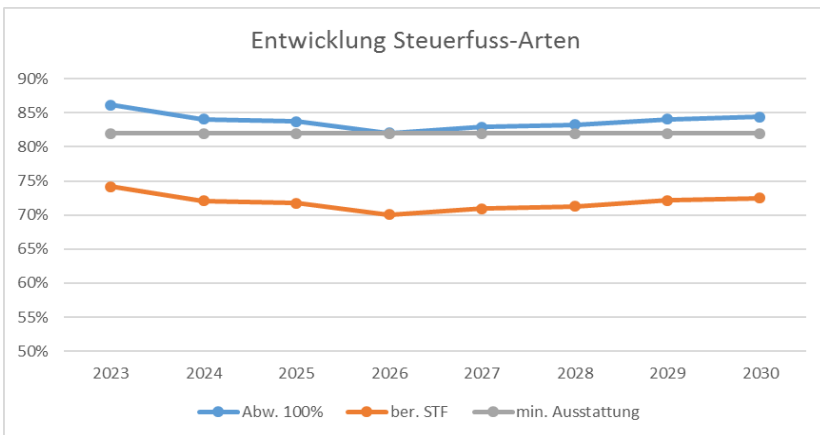
Bemerkung:

Da die Steuerkraft sehr nahe an der Mindestausstattung liegt sind keine grossen Bewegungen zu erwarten. Beim Ausgleich handelt es sich um fast reinen Zentrumslastenausgleich. Unter Umständen kommt die Deckelung des Zentrumslastenausgleichs auf max. 170 CHF pro Einwohner zum Tragen.

Schwelle Trendwende



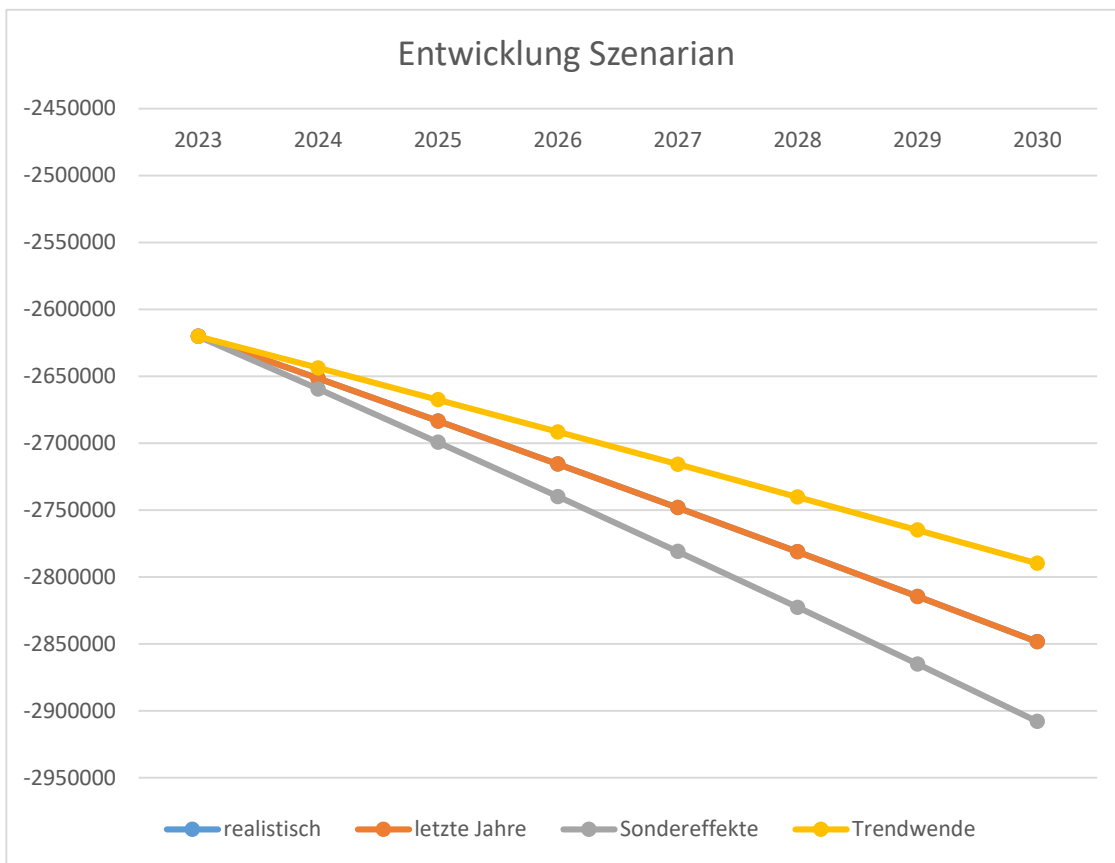
Bevölkerung: +0.9%  
 Steuerkraft Kanton: +0.4%  
 Wachstum einfache Steuer: 1.4%  
 Sprungfixe Erträge:  
 2026: 300'000  
 2028: 300'000  
 2x Korrektur - 100'000



Bemerkung:

Da die Steuerkraft sehr nahe an der Mindestausstattung liegt sind keine grossen Bewegungen zu erwarten. Beim Ausgleich handelt es sich um fast reinen Zentrumslastenausgleich. Auch wenn der Abstand zwischen der Steuerkraft Kanton und Gemeinde geringer wird, sorgt das Bevölkerungswachstum für eine langsame Verringerung der Beiträge.

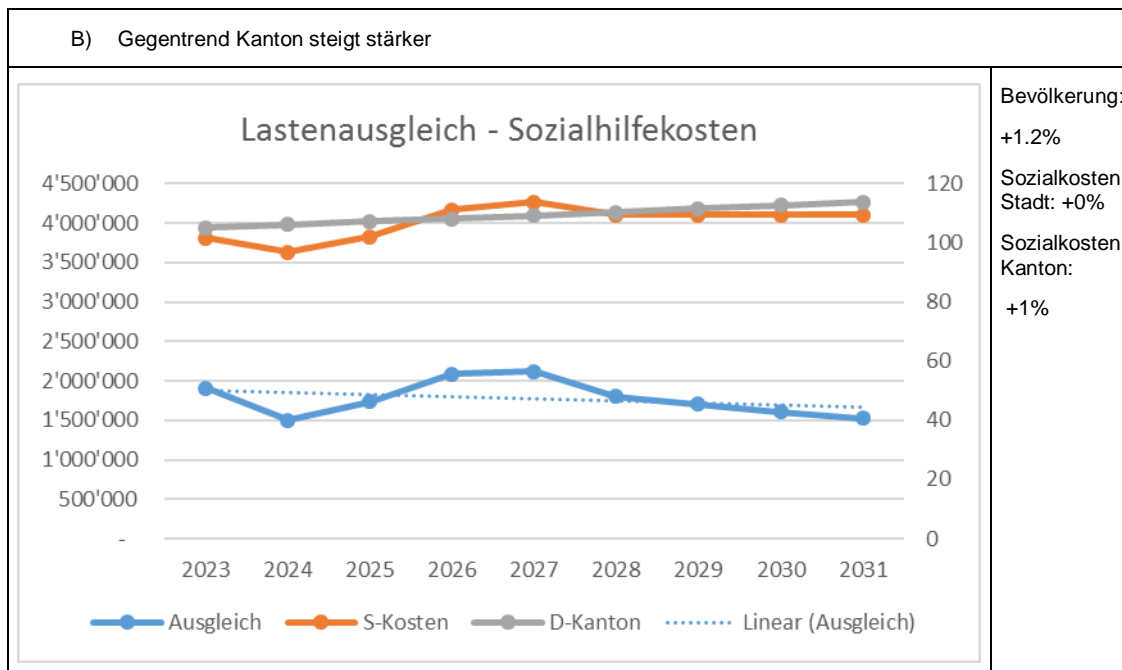
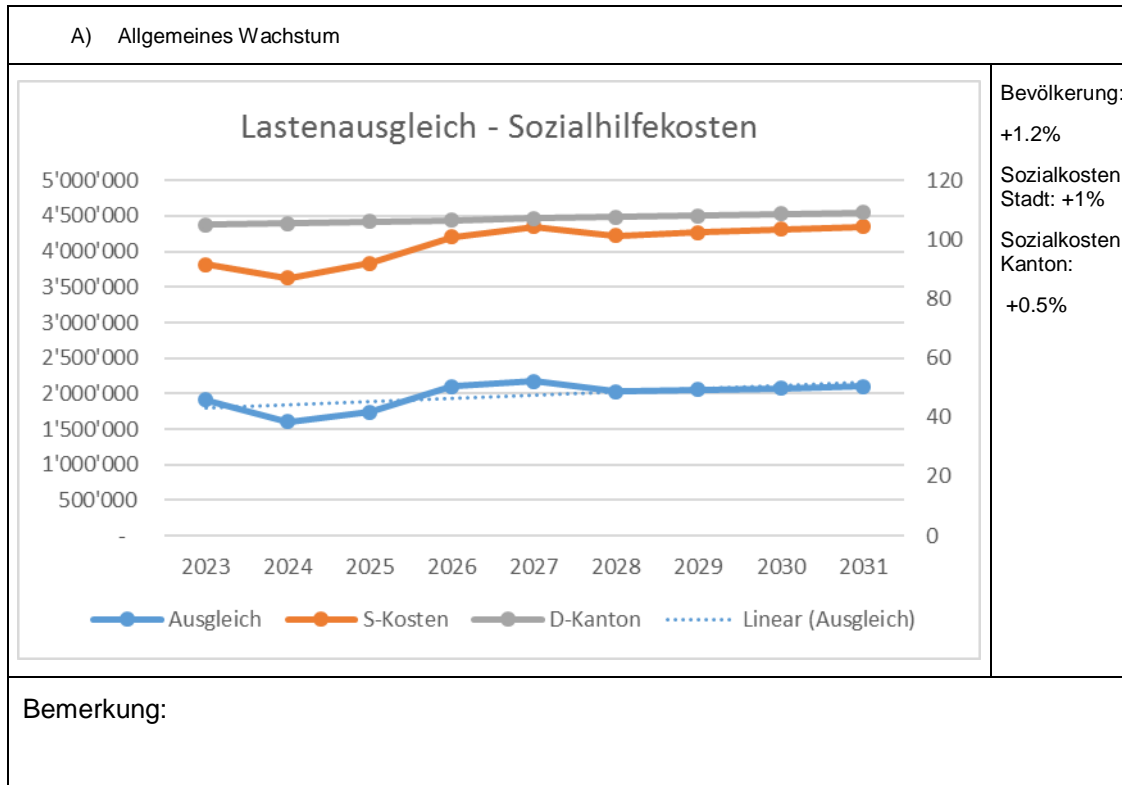
Zusammenfassung



Bemerkung:

Alle Szenarien bewegen sich zwischen 2.8 Mio CHF und 2.9 Mio CHF. Die Unterschiede ergeben sich auf Grund des Bevölkerungswachstumes und dem geringen Anteil am Ressourcenausgleich. Dieser Effekt wird begünstigt durch die Lage der Steuerkraft um die Grenze der Mindestausstattung von 82%.

### 6.2.3.2 Lastenausgleich (Sozialhilfe)

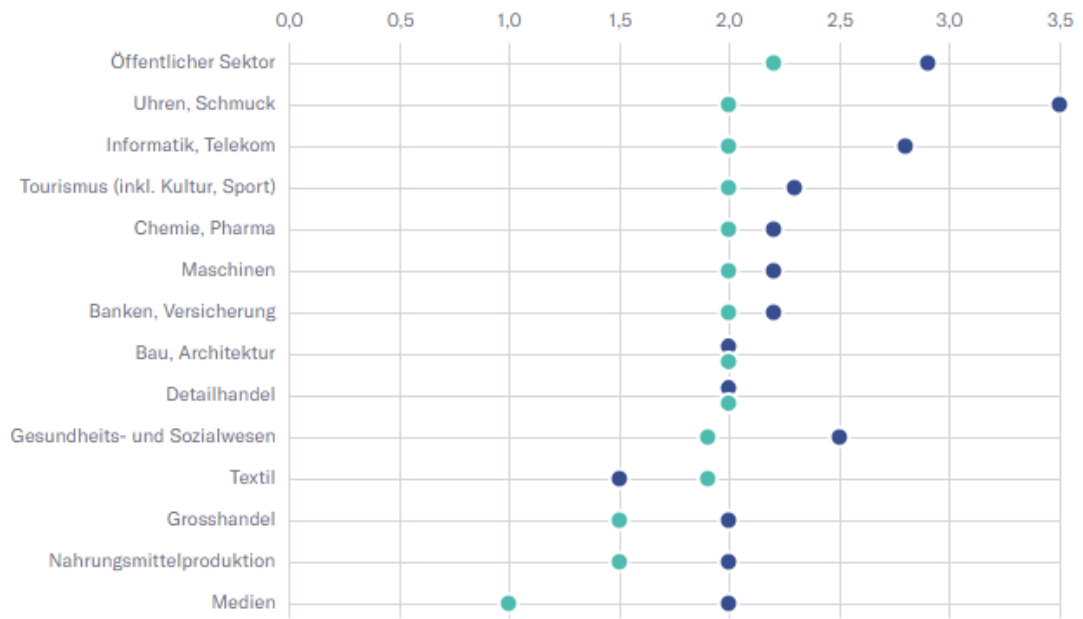


### 6.3 Lohnteuerung

#### Die grössten Lohnsteigerungen gibt es im kommenden Jahr beim Staat

Erhöhung Nominallöhne nach Branchen, in %

● effektive Lohnerhöhung 2023 ● erwartete Lohnerhöhung 2024



Quelle: UBS Lohnumfrage

NZZ / tf.

## 6.4 Ordentliche Teuerung

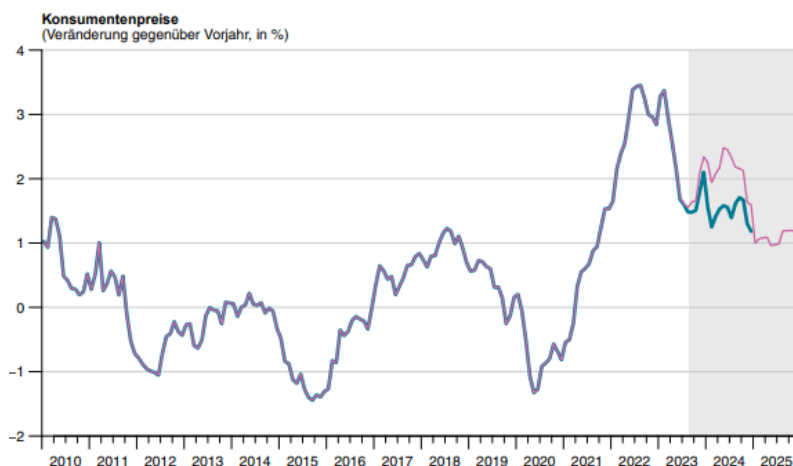
08.01.2024 - Neue statistische Informationen

# Landesindex der Konsumentenpreise im Dezember 2023

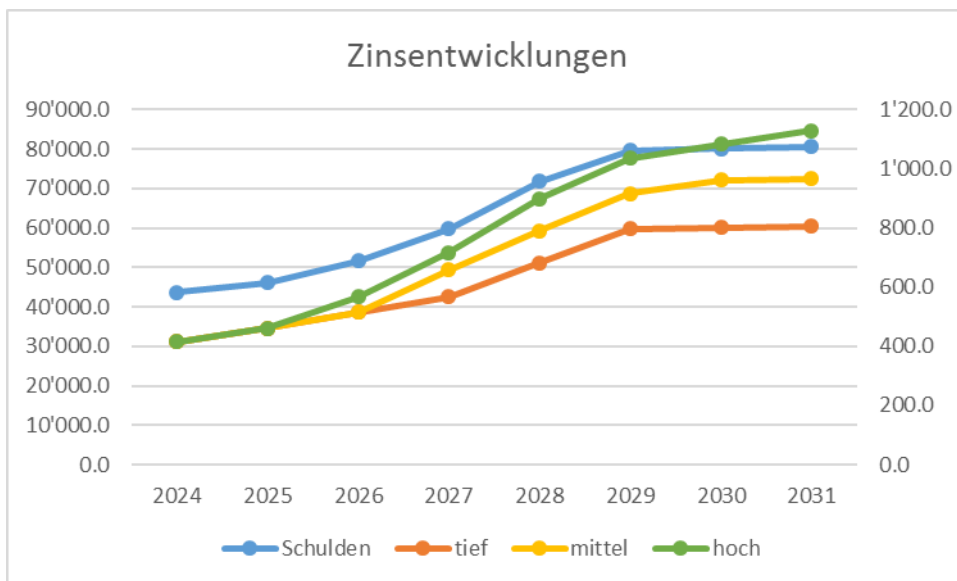
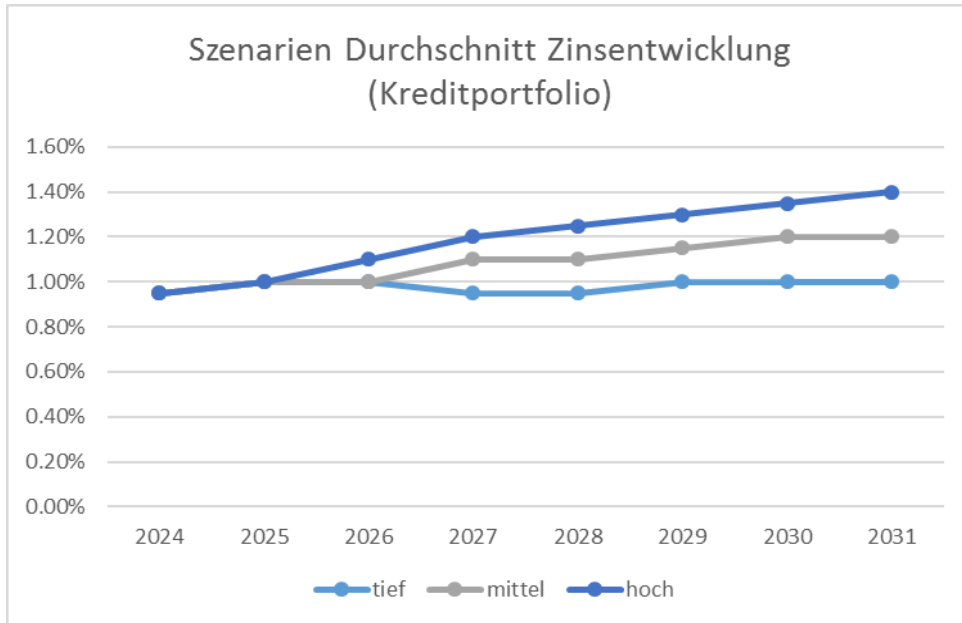
Der Landesindex der Konsumentenpreise (LIK) blieb im Dezember 2023 im Vergleich zum Vormonat unverändert beim Stand von 106,2 Punkten (Dezember 2020 = 100). Gegenüber dem entsprechenden Vorjahresmonat betrug die Teuerung +1,7%. 2023 belief sich die durchschnittliche Jahresteuerung auf +2,1%.

### Inflation im kommenden Jahr vor allem durch steigende Mieten und Elektrizitätspreise angeheizt

Die Inflation, gemessen an der Vorjahresveränderung des Landesindex der Konsumentenpreise (LIK), hat in der Schweiz in den Sommermonaten wie erwartet nachgelassen. Derzeit leisten die Preise für inländische Waren und Dienstleistungen den grössten Beitrag zur Inflation. Stark schlagen nach wie vor die Energiepreise zu Buche. Für dieses Jahr geht die KOF unverändert von einer Inflationsrate von 2.2% aus. Nächstes Jahr wird diese nur unwesentlich geringer ausfallen und 2.1% betragen. Verursacht wird dieser erneut ähnlich hohe Wert vornehmlich durch zu Jahresbeginn stark steigende Elektrizitätspreise. Zudem wird es nochmals zu Mieterhöhungen kommen. Diese Mietzinserrhöhungen werden nächstes Jahr gegen einen Prozentpunkt, und damit in etwa die Hälfte, zur Inflation beitragen. Die aus dem Ausland importierte Teuerung wird kaum noch eine Rolle spielen. Übernächstes Jahr dürfte sich die Inflationsrate spürbar beruhigen und in etwa 1.1% betragen.



## 6.5 Zinsen



	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
tief	0.95%	1.00%	1.00%	0.95%	0.95%	1.00%	1.00%	1.00%
mittel	0.95%	1.00%	1.00%	1.10%	1.10%	1.15%	1.20%	1.20%
hoch	0.95%	1.00%	1.10%	1.20%	1.25%	1.30%	1.35%	1.40%