

## Finanzierungs- und Investitionsprogramm (FIT II)

### I. Zusammenfassung

#### a) Zielsetzung erreicht

Im Sommer 2020 hat der Gemeinderat das Projekt FIT II mit dem Ziel gestartet, den städtischen Finanzhaushalt ab 2022 wiederkehrend um 35 Millionen Franken und ab 2023 um 45 Millionen Franken zu entlasten. Dieses Ziel hat der Gemeinderat erreicht:

Entlastung FIT 2022:	Entlastung FIT 2023:	Entlastung FIT 2024:
32'067'270.00	43'875'732.00	49'518'960.00

Vorliegend bringt der Gemeinderat dem Stadtrat die Projektergebnisse mit dem Integrierten Aufgaben- und Finanzplan (IAFP) 2022 – 2025 zur Kenntnis (vgl. Ziffer IV.). Diese werden durch Ausführungen zur finanziellen Ausgangslage (Ziffer II.), die politisch-strategische Einordnung des Entlastungspakets (Ziffer III.) sowie das Fazit und weiteres Vorgehen (Ziffer V.) umrahmt.

Über die konkreten Massnahmen von FIT II wird der Stadtrat im Rahmen der Debatte zum IAFP und zum Produktgruppen-Budget (PGB) 2022 oder in separaten Vorlagen entscheiden können, sofern für die Umsetzung von Massnahmen die Anpassung eines Reglements (z.B. Gebührenerhöhungen) nötig ist.

#### b) Umfassende Überprüfung des städtischen Finanzhaushalts

Der Gemeinderat hat von den Dienststellen Entlastungsmassnahmen in einer Höhe von rund 82 Mio. Franken deutlich über dem Sparziel von 35 Mio. Franken ab 2022 und 45 Mio. Franken ab 2023 erarbeiten lassen, um politische Schwerpunkte setzen zu können. Zusätzlich hat der Gemeinderat die städtischen Anstellungsbedingungen unter Berücksichtigung der Konkurrenzfähigkeit am Arbeitsmarkt auf Einsparpotenzial hin überprüft und Massnahmen beschlossen. Überdies hat er die Baustandards extern überprüfen lassen, die geplanten Investitionen im Hoch- und Tiefbau priorisiert und auch auf Vorhaben ganz verzichtet. FIT II stellt eine umfassende Überprüfung der wesentlichen Elemente des städtischen Finanzhaushalts dar.

#### c) Kein Quotensparen

Im Rahmen der Überprüfung des städtischen Leistungsangebots, dem Kernstück von FIT II, sicherte sich der Gemeinderat mit der über das eigentliche Entlastungsziel für FIT II hinausgehenden Sparvorgabe an die Dienststellen Handlungsspielraum für eine politisch-strategische Schwerpunktsetzung. Diesen hat der Gemeinderat wahrgenommen, die Direktionen sind nicht linear von FIT II betroffen. Bereits im Rahmen des PGB 2021 beschlossene Entlastungsmassnahmen wurden von den Direktionen zwar zu einem grossen Teil wieder vorgeschlagen. Rund 2/3 davon hat der Gemeinderat auch in FIT II wieder aufgenommen. Massnahmen aus dem Entlastungspaket 2021, welche der Stadtrat im Rahmen der Debatte zum PGB 2021 ablehnte, hat der Gemeinderat nur in ganz wenigen Ausnahmen für FIT II berücksichtigt.

#### d) Sozialverträglicher Stellenabbau

Im Rahmen von FIT II ist ein Abbau von 238 Stellen bzw. 150,28 Full Time Equivalent (FTE) geplant. Davon wurden 42 Stellen (24,3 FTE) bereits im Rahmen der Entlastungsmassnahmen zum PGB 2021 abgebaut. Weiter sind 35 Stellen (21,65 FTE) vakant und werden nicht mehr besetzt. In

7 (3,3 FTE) Fällen handelt es sich um befristete Stellen. 61 Stellen (42,6 FTE) können infolge Altersrücktritt aufgehoben werden. Somit werden voraussichtlich 145 (91,85 FTE) der abzubauenen Stellen über natürliche Fluktuation realisiert werden können.

Die verbleibenden 93 Mitarbeitenden (58,43 FTE) werden aufgrund der von den Direktionen erhaltenen Informationen hinsichtlich einer möglichen natürlichen Fluktuation in die Kategorien «eher wahrscheinlich» 49 Personen oder (35,95 FTE) und «eher unwahrscheinlich» 44 Personen (22,48 FTE) eingeordnet. Voraussichtlich für rund 10 bis 15 der vom Stellenabbau betroffenen Personen muss bis spätestens Ende 2024 eine individuelle Lösung im Rahmen einer Umplatzierung gefunden werden. Auf Entlassungen will der Gemeinderat angesichts einer jährlichen natürlichen Fluktuation in der Stadtverwaltung von rund 400 Stellen verzichten. Der geplante Stellenabbau erfolgt unter engem Einbezug der Personalverbände.

#### **e) Überprüfung der städtischen Anstellungsbedingungen**

Mit der Lancierung von FIT II hat der Gemeinderat beschlossen, auch die städtischen Anstellungsbedingungen einer Überprüfung zu unterziehen. Dabei schloss er generelle Lohnkürzungen zum vornherein aus, um die Attraktivität der Stadt als Arbeitgeberin nicht zu gefährden. Von den geprüften Massnahmen beschlossen hat der Gemeinderat, dass Treueprämien nur noch alle zehn statt alle fünf Jahre ausgerichtet werden sollen und dass auf die Anrechnung von Dienstjahren aus früheren Anstellungen und auf die pro-rata Auszahlung von Treueprämien nach der Pensionierung verzichtet werden soll. Zudem sollen alle Entschädigungen aus Mandaten von städtischen Angestellten für die Stadt Bern in die Stadtkasse fliessen.

#### **f) Eingeschränkter Handlungsspielraum bei den Investitionen**

Der Gemeinderat hat die Priorisierung der geplanten Investitionen und eine Überprüfung der wichtigsten Standards der Investitionsbereiche Hochbau und Tiefbau in Auftrag gegeben:

Die Priorisierung hat viele Sachzwänge und einen nur eingeschränkten Handlungsspielraum offenbart. So kann die Stadt bei gegebenem Bedarf nicht auf neuen Schulraum verzichten und bei den Frei- und Hallenbädern steigen ohne Sanierungen die jährlichen Instandhaltungskosten und das Risiko einer plötzlichen Betriebsschliessung. Mit dem Verzicht auf Projekte, mit Redimensionierungen sowie mit der Verschiebung von Vorhaben konnte das Volumen der Investitionsplanung 2022 – 2029 gegenüber der Vorjahresplanung jedoch um rund 100 Millionen Franken beziehungsweise um sieben Prozent verringert werden. Zusätzlich hat der Gemeinderat die Verwaltung beauftragt, die Investitionskosten bei grossen Projekten, insbesondere der Sanierung der Frei- und Hallenbäder, zu reduzieren. Die Ergebnisse sind noch ausstehend.

Die externen Analysen der Baustandards im Hoch- und Tiefbau sowie beim Riehtraumprogramm Volksschule attestieren der Stadt ein insgesamt gutes Zeugnis. Gleichzeitig gibt es Hinweise auf Verbesserungspotenzial im Hochbau, im Tiefbau und im Riehtraumprogramm Volksschulen. Der Gemeinderat erkennt wichtige Stossrichtungen für künftige Optimierungen. Ein kurzfristiges Sparpotenzial lässt sich über die Standards nicht realisieren. Im Rahmen der noch offenen Arbeiten gilt es als nächstes, dieses soweit als möglich zu beziffern. Sämtliche Standardanpassungen bzw. Massnahmen, welche eine nachhaltige Senkung der Investitionskosten versprechen, sollen so rasch als möglich erarbeitet und umgesetzt werden.

#### **g) Voraussetzung für nachhaltige Stabilisierung des Finanzhaushalts geschaffen**

FIT II ermöglicht eine mittelfristig nachhaltige Stabilisierung der städtischen Finanzen, wie die Ergebnisse zum IAFP 2022 – 2025 zeigen. Die aufgrund der Pandemie vorsichtig einzuschätzenden

wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die Sachzwänge bei den Investitionen und der geplante Stellenabbau, welcher sozialverträglich und damit über mehrere Jahre erfolgen soll, lassen eine kurzfristige Stabilisierung nicht erwarten respektive nicht zu. Will die Stadt ihre finanzielle Autonomie bewahren und einen Rückfall in eine schwierige finanzielle Lage wie anfangs dieses Jahrhunderts verhindern, kommt sie nicht umhin, den Finanzhaushalt im geplanten Umfang zu entlasten. Die Verwaltung hat sorgfältige Grundlagen erarbeitet und der Gemeinderat hat die nötigen Entscheide gefällt. Die Entscheide sind ihm nicht leichtgefallen, jede einzelne Massnahme wurde diskutiert und in einem gesamtstädtischen Kontext beurteilt und beschlossen. Bei einem Entlastungspaket in der Grössenordnung von FIT II war es nicht möglich, Massnahmen zu beschliessen, die keine spürbaren Auswirkungen auf städtische Leistungen und die Bevölkerung haben. FIT II ist ein sorgfältig ausgewogenes Gesamtpaket, welches der Stabilisierung des städtischen Finanzhaushalts dient.

## **II. Die finanzielle Ausgangslage: Haushaltentlastung zur Sicherung nachhaltiger Stadtfinanzen**

Folgende finanzielle Entwicklung hat den Gemeinderat dazu bewogen, FIT II, wirksam ab dem Budgetjahr 2022, zu erarbeiten.

### **a) Überschüsse und Schuldenabbau bis 2018**

In den Jahren 2014 – 2019 konnten im Allgemeinen Haushalt insgesamt Überschüsse in der Höhe von 216,4 Mio. Franken ausgewiesen werden. Diese wurden in neue Spezialfinanzierungen zur Vorfinanzierung von Abschreibungen auf Schulanlagen sowie Eis- und Wasseranlagen (rund 175 Mio. Franken) und zur Finanzierung der Umstellung des Vorsorgeplanes der Personalvorsorgekasse der Stadt Bern auf das Beitragsprimat (rund 41 Mio. Franken) eingesetzt. Weil die Überschüsse in die neuen Spezialfinanzierungen eingelegt wurden, blieb der Bilanzüberschuss (Eigenkapital) zwischen 2014 und 2018 unverändert bei 104 Mio. Franken. Die verzinslichen Schulden verringerten sich zwischen 2014 und 2018 um 120 Mio. Franken auf 980 Mio. Franken. Aufgrund der gesunden Finanzen stieg die Stadt seit der Tilgung des altrechtlichen Bilanzfehlbetrags im Jahr 2010 zur weitaus wichtigsten Nettozahlerin im kantonalen Finanzausgleich auf und erhält seit 2018 das zweithöchste Moodys Kreditrating (Aa1). Vor diesem Hintergrund lautete die Botschaft bis in den Herbst 2019 «die Stadt steht finanziell (wieder) gut da».

### **b) Überdurchschnittliche Investitionen und Steuermindererträge ab 2019**

Das Rechnungsjahr 2019 markiert einen Wendepunkt in der städtischen Finanzpolitik. Wegen überdurchschnittlich hoher Investitionen und einem durch Steuermindererträge von 35 Mio. Franken unter Budget ausgelösten Jahresverlust in der Höhe von 17,2 Mio. Franken fiel die Selbstfinanzierung 2019 ungenügend aus, was eine Zunahme der verzinslichen Schulden um rund 100 Mio. Franken auf 1,08 Mia. Franken und, wegen der Verrechnung des Jahresverlusts, einen Rückgang des Bilanzüberschusses von 104 Mio. Franken auf 87 Mio. Franken zur Folge hatte.

Der Gemeinderat hat Anfangs 2020 rasch auf die Mindereinnahmen 2019 reagiert und im bereits laufenden Budgetjahr 2020 Budgetkürzungen von total 15,5 Mio. Franken beschlossen. Innerhalb kürzester Zeit hat er sodann für 2021 ein Entlastungspaket von 23,5 Mio. Franken beschlossen.

### **c) Zu tiefes Eigenkapital (Bilanzüberschuss)**

Die Stadt verfügt nach den Verlusten 2019 und 2020 angesichts der Grösse ihres Finanzhaushalts über ein (zu) tiefes Eigenkapital (Bilanzüberschuss) von noch rund 76 Mio. Franken. Das PGB 2021 sieht ein Defizit von 40,9 Mio. Franken vor. Zusätzlich hat der Stadtrat im Dezember 2020 zu Lasten des Budgets 2021 einen Nachkredit von 5 Mio. Franken für die Corona-Notunterstützung genehmigt. Somit ist 2021 erneut ein Verlust und eine weitere Abnahme des Bilanzüberschusses

zu erwarten. Auch in den Folgejahren weist die Stadt Defizite aus, und der Stadt droht ein Bilanzfehlbetrag.

Im Gemeindegesetz vom 16. März 1998 (GG; BSG 170.11) macht der Kanton den Gemeinden in den Artikeln 74 bis 76 strikte Vorgaben, wie bei einem Bilanzfehlbetrag vorzugehen ist: Dieser muss innert acht Jahren seit der erstmaligen Bilanzierung abgetragen werden. Er darf ein Drittel des Jahressteuerertrags nicht übersteigen. Budgetiert eine Gemeinde ein Defizit, das nicht durch einen Bilanzüberschuss gedeckt ist, muss der Gemeinderat im Finanzplan ausweisen, wie der Bilanzfehlbetrag ausgeglichen wird. Weist eine Gemeinde seit drei Jahren einen Bilanzfehlbetrag aus, muss sie vor dem Beschluss über das nächste Budget einen Finanzplan mit Sanierungsmassnahmen ausarbeiten. Kommt eine Gemeinde diesen Vorgaben nicht nach, legt der Regierungsrat das Budget und die Steueranlage der Gemeinde fest, damit das Budget ausgeglichen und der Bilanzfehlbetrag abgetragen wird.

#### **d) Ungewisse Entwicklung der Steuereinnahmen**

Die Steuereinnahmen liegen nach 2019 auch 2020 um 31 Mio. Franken unter Budget. Die konjunkturellen Aussichten sind aufgrund der Corona-Pandemie ungewiss und deren Auswirkungen auf die Steuererträge schwierig einzuschätzen. Hinzu kommen die schwer vorhersehbaren Auswirkungen des Bundesgesetzes über die Steuerreform und die AHV-Finanzierung (STAF) in Verbindung mit der kantonalen Steuergesetzrevision 2021 auf die städtischen Steuererträge. Vor diesem Hintergrund bestehen zurzeit keine Anhaltspunkte für eine übermässig positive Entwicklung der Steuereinnahmen, so wie dies phasenweise im vergangenen Jahrzehnt der Fall war.

#### **e) Hoher und unaufschiebbarer Investitionsbedarf**

Die Stadt plant seit Jahren rekordhohe Investitionen, welche nun tatsächlich anfallen. Zahlreiche Vorhaben können nicht hinausgeschoben werden, weil aufgrund steigender Schülerinnen- und Schülerzahlen zusätzlicher Schulraum gebaut werden muss oder wichtige Infrastruktur (Eis- und Wasseranlagen) am Ende ihres Lebenszyklus angelangt ist. Die Stadt kann aus eigener Kraft Investitionen von rund 80 Mio. Franken finanzieren (durchschnittliche Höhe der Selbstfinanzierung 2009 – 2019). Die alleinige Finanzierung mittels zusätzlicher Neuverschuldung ist wegen des bereits relativ hohen Verschuldungsgrads finanzpolitisch nicht vertretbar. Wenn die Stadt, wie in der Mittelfristigen Investitionsplanung (MIP) 2022 – 2029 ausgewiesen, über acht Jahre im Durchschnitt jährlich 125 Mio. Franken investieren will, müsste sie ab dann jährliche Überschüsse in der Höhe von rund 15 Mio. Franken erzielen, damit die zusätzliche jährliche Verschuldung auf finanzpolitisch verkraftbare maximal 30 Mio. Franken beschränkt werden kann. Diese Zielsetzung verfehlt die Stadt zurzeit deutlich, die Selbstfinanzierung der Investitionen in den kommenden Jahren fällt ungenügend aus. Als Folge dürfte die Stadt die Zielsetzung eines Bruttoverschuldungsanteils von 140 % nicht einhalten können.

#### **f) Finanz- und Lastenausgleich**

Ein grosser, teilweise nicht beeinflussbarer Kostenzuwachs erfolgt bei den Transferaufwänden und insbesondere beim kantonalen Finanz- und Lastenausgleich (FILAG). Insgesamt nehmen diese von 2022 bis 2025 um 20,5 Mio. Franken zu, die Transfererträge bleiben nahezu unverändert. Die Nettozunahme von 20,3 Mio. Franken ist durch den FILAG begründet (18,1 Mio. Franken). Die bevölkerungsmässige Entwicklung der Stadt und das kantonale Kostenwachstum bewirkt eine deutliche Zusatzbelastung. Die Erträge bleiben nahezu stabil.

### III. FIT II: Eine politisch-strategische Einordnung

#### a. Umfassende Überprüfung, kein Quotensparen

FIT II beinhaltet eine umfassende Überprüfung von städtischen Ausgaben und Investitionen mit der Möglichkeit, politische Schwerpunkte zu setzen. Ziel ist, dass sich die Stadt mittelfristig ihren (finanz-)politischen Handlungsspielraum sichert. Für den Gemeinderat ist FIT II ein Projekt von grösster strategischer Bedeutung. Er hat sich im zweiten Halbjahr 2020 intensiv und über längere Zeit im Wochenrhythmus an Gemeinderatssitzungen und Klausuren mit den städtischen Finanzen auseinandergesetzt: Er hat von den Dienststellen Entlastungsmassnahmen in einer Höhe deutlich über dem Sparziel von 35 Mio. Franken ab 2022 und 45 Mio. Franken ab 2023 erarbeiten lassen, um politische Schwerpunkte setzen zu können. Zusätzlich hat der Gemeinderat die städtischen Anstellungsbedingungen unter Berücksichtigung der Konkurrenzfähigkeit am Arbeitsmarkt auf Einsparpotenzial hin überprüft und Massnahmen beschlossen. Überdies hat er die Baustandards extern überprüfen lassen und die geplanten Investitionen im Hoch- und Tiefbau priorisiert und auf Vorhaben ganz verzichtet. FIT II stellt eine umfassende Überprüfung der wesentlichen Elemente des städtischen Finanzhaushalts dar.

Im Rahmen der Überprüfung des Leistungsangebots, dem Kernstück von FIT II, wurde die Verwaltung durch den Gemeinderat beauftragt, aufzuzeigen, welche Massnahmen sie mit welcher Priorität ergreifen müsste, um im jeweiligen Sach- und Personalaufwand eine Kürzung um 20 Prozent sowie um 10 Prozent bei den Beiträgen erzielen zu können. Mit dieser deutlich über das Entlastungsziel für FIT II von 35 Mio. Franken ab 2022 und 45 Mio. Franken ab 2023 hinausgehenden Vorgabe sicherte sich der Gemeinderat Handlungsspielraum für eine politisch-strategische Schwerpunktsetzung. Da der Gemeinderat zudem Zusatzinformationen sowie neue Massnahmen einfordern konnte und sodann jede Massnahme einzeln diskutiert und darüber befunden hat, sind die Direktionen beziehungsweise die einzelnen Produktgruppen und Aufgabenbereiche der Stadtverwaltung nicht linear von FIT II betroffen.

#### b. Politisch-strategische Vorgaben beim Start

Zu Beginn von FIT II hat der Gemeinderat das Projektvorgehen und übergeordnete strategische Vorgaben festgelegt. Diese Vorgaben beinhalten die grundsätzlichen und zentralen strategischen Leitlinien, welche dem Gemeinderat als Handlungsmaxime und der Verwaltung als Orientierungsrahmen dienten. Der Gemeinderat hat sich dagegen entschieden, einzelne politische Handlungsfelder im Vorfeld zu definieren, welche bei der Spardebatte ausgenommen werden sollten. Einerseits sollten die gesamten städtischen Ausgaben überprüft und hinterfragt werden und zum anderen besteht bei einem Entlastungsvolumen von 45 Mio. Franken kein Spielraum, bedeutende politische Handlungsfelder von den Sparbemühungen ganz auszunehmen. Schwerpunktsetzungen bzw. moderate Einsparungen in ausgewählten Bereichen waren hingegen möglich. Der Gemeinderat hat die Entlastungsmassnahmen dann auch aus einer politischen Gesamtperspektive und im gesamtstädtischen Interesse beurteilt und beschlossen.

Folgende Vorgaben hat der Gemeinderat zu Beginn des Prozesses festgelegt und berücksichtigt:

#### - Entlastungsmassnahmen erfolgen primär aufwandseitig:

Die Kosten sind jüngst stärker gewachsen als die Erträge. Der Gemeinderat will deshalb primär den Aufwand reduzieren. 2024 entfaltet FIT II mit rund 50 Mio. Franken seine volle Wirkung. Davon werden rund 3/4 auf Aufwandkürzungen und rund 1/4 Ertragserhöhungen (Gebührenerhöhungen, Einführung Feuerwehersatzabgabe) entfallen. FIT II setzt damit einen klaren Schwerpunkt beim Aufwand.

- **Der Stellenabbau wird sozialverträglich gestaltet, auf Entlassungen will der Gemeinderat verzichten:**  
Die Stadt ist eine faire und soziale Arbeitgeberin, auf Entlassungen soll verzichtet werden. Insgesamt erfolgt im Rahmen von FIT ein Abbau von 238 Stellen (150,28 FTE). Davon wurden bereits 42 Stellen (24,3 FTE) 2021 abgebaut. 103 Stellen sind vakant oder sollten über natürliche Fluktuation (befristete Stellen, feststehende Pensionierungen etc.) abgebaut werden können. Für 93 Stellen wird versucht, einen Abbau über natürliche Fluktuation zu realisieren. Wo dies nicht möglich ist, sollen stadtinterne Lösungen gefunden werden. Dazu wurde eigens ein interner Stellenmarkt geschaffen. Der Gemeinderat beabsichtigt, angesichts einer jährlichen natürlichen Fluktuation in der Stadtverwaltung von rund 400 Stellen, auf Entlassungen zu verzichten.
  - **Möglichst kein Stellenabbau ohne Leistungsabbau:**  
Als soziale Arbeitgeberin will die Stadt den geplanten Stellenabbau soweit als möglich auf Basis der Reduktion von städtischen Aufgaben und nicht auf der Umverteilung der gleichen Arbeit auf weniger Personen umsetzen. So wird zum Beispiel der Reinigungsstandard in den Gebäuden des Verwaltungsvermögens über eine tiefere Reinigungsfrequenz gesenkt. In der Folge ist weniger Personal erforderlich, es können jährlich rund 1,1 Mio. Franken eingespart werden. Der Arbeitsaufwand beim verbleibenden Reinigungspersonal ändert sich nicht.
  - **Die Anstellungsbedingungen bleiben konkurrenzfähig:**  
Die Anstellungsbedingungen der Stadt müssen mit Blick auf den demographischen Wandel – es treten mehr Arbeitskräfte aus dem Markt aus als neue hinzukommen – konkurrenzfähig bleiben. Generelle Lohnkürzungen oder andere Massnahmen, welche eine bedeutende Verschlechterung der Anstellungsbedingungen darstellen, kommen für den Gemeinderat nicht in Frage. Punktuelle Anpassungen sind aber möglich. So sollen in Zukunft dem städtischen Personal Treuprämien noch alle zehn statt alle fünf Jahre ausgerichtet werden. Damit lassen sich jährlich Kosten von rund 1,2 Mio. Franken einsparen.
  - **Die Leistungsvertragspartnerinnen und -partner leisten einen Beitrag:**  
Die finanziellen Zielsetzungen von FIT II lassen sich nicht alleine über einen Leistungsabbau von Dienstleistungen erreichen, welche von der Stadtverwaltung erbracht werden. Angesichts eines Kostenvolumens von rund 180 Mio. Franken bei den Leistungsverträgen sind Verzichte in diesem Bereich unvermeidlich. Entsprechend sind insbesondere auch bei Leistungsverträgen im Kultur- und Bildungsbereich Kürzungen vorgesehen.
  - **Ressourceneffiziente Prozesse dank Digitalisierung:**  
Die Stadt will das Potenzial der digitalen Technologien für ressourceneffiziente Prozesse und den Abbau der Administration bei gleichem oder sogar besserem Service nutzen. So sollen beispielsweise im Projekt «HR4you» (Modernisierung Personalmanagement Stadt Bern) die heutigen Personalprozesse in Richtung Automatisierung und Effizienzsteigerung weiterentwickelt und für alle Bereiche der Personalarbeit fortschrittliche digitale Führungs- und Verwaltungsinstrumente implementiert werden. Dank Standardisierung und Bündelung von Aufgaben sollen jährliche Einsparungen von 0,5 Mio. Franken über einen Stellenabbau erzielt werden.
  - **Der Unterhalt der städtischen Infrastruktur bleibt gesichert:**  
Die Stadt spart beim Unterhalt von Hoch- und Tiefbau mit Weitsicht und will Fehler aus der Vergangenheit, wo die Instandhaltung im Hochbau aufgrund des grossen Spardrucks zu stark vernachlässigt wurde, nicht wiederholen. Der Gemeinderat beschränkt Kürzungen beim Instandhaltungsbudget auf ein noch vertretbares, aber nicht weiter reduzierbares Volumen.
- c. **Politisch-strategische Schwerpunktsetzung aus dem Prozess**

Im Laufe der Diskussion und Beschlussfassung akzentuierten sich politische Schwerpunkte respektive Bereiche, bei denen nur moderat gespart werden soll:

- **Kein Abbau bei Lehrstellen und Praktika sowie bei Schon- und Nischenarbeitsplätzen:**  
Für die Chancengleichheit sind Lehrstellen- und Praktikumsplätze sowie Schon- und Nischenarbeitsplätze von elementarer Bedeutung. Es eröffnen sich nur denjenigen gesellschaftliche Perspektiven, welche die Möglichkeit erhalten, beruflich Fuss zu fassen respektive am Arbeitsmarkt wieder respektive weiter teilzunehmen. Deshalb hat der Gemeinderat entschieden, keine Lehrstellen und Praktikumsplätze sowie Schon- und Nischenarbeitsplätze abzubauen. Der Gemeinderat berücksichtigt damit auch, dass die Pandemie tendenziell zu einem Stellenabbau führt, der Schon- und Nischenarbeitsplätze betrifft.
- **Bei städtischen Leistungen zu Gunsten von sozial schlechter gestellten Personen erfolgt höchstens ein moderater Leistungsabbau:**  
Aufgrund der grossen finanziellen Herausforderungen sind alle städtischen Leistungsangebote von Entlastungsmassnahmen betroffen. Der Gemeinderat hat aber dort, wo von den Entlastungsmassnahmen besonders sozial schlechter gestellte Personen spürbar betroffen sind, so weit als möglich auf Entlastungsmassnahmen verzichtet beziehungsweise möglichst moderate Massnahmen beschlossen. So wurden beispielsweise im Sozialamt die bereits im PGB 2021 beschlossenen Entlastungsmassnahmen teilweise reduziert und nur in bescheidenem Umfang zusätzliche Massnahmen beschlossen.
- **Gebührenerhöhungen erfolgen nur dann, wenn städtische Gebühren nicht kostendeckend oder im Quervergleich deutlich tiefer sind:**  
3/4 der finanziellen Entlastung aus FIT resultiert aus Massnahmen beim Aufwand. Der Gemeinderat sieht aber dort Gebührenerhöhungen vor, wo diese heute nicht kostendeckend oder im Quervergleich zu vergleichbaren Städten deutlich tiefer sind, wie zum Beispiel bei der Anwohnendenparkkarte in der Blauen Zone. Die Stadt Bern ist zudem eine der wenigen Gemeinden im Kanton Bern, welche über keine Feuerwehersatzabgabe verfügt. Diese soll, sozial ausgestaltet, eingeführt werden und jährliche Einnahmen von rund 6 Mio. Franken generieren.
- **Beim Bauen nimmt die Stadt weiterhin eine ökologische Vorreiterrolle ein:**  
Die externe Überprüfung der Baustandards bei den Immobilien im Verwaltungsvermögen hat gezeigt, dass die Stadt bei den Baustandards eine ökologische Vorreiterrolle einnimmt. Mit Blick auf die Herausforderungen beim Klimawandel und der Tatsache, dass gemäss Bundesamt für Umwelt von den gesamten Treibhausgasemissionen in der Schweiz 2018 24 % in Zusammenhang mit Gebäuden verursacht wurden, will der Gemeinderat in diesem Bereich keine qualitativen Einbussen in Kauf nehmen. Es soll aber, wo sinnvoll, auf teure Zertifizierungen für Energielabels verzichtet werden.
- **Städtische Verwaltungsimmobilien werden flächeneffizienter genutzt:**  
Der Gemeinderat will die städtischen Verwaltungsgebäude flächeneffizienter nutzen. Er hat im Zuge von FIT II eine Verdichtung geprüft. Zudem werden in der Stadtverwaltung inskünftig Mitarbeitende mehr im Homeoffice arbeiten. Die Verwaltung rückt enger zusammen und dadurch lassen sich in Zukunft Raumkosten sparen. Das maximale Entlastungspotenzial beläuft sich mittelfristig auf rund eine Million Franken pro Jahr.

#### d. Fazit

Im Rahmen von FIT II überprüften sämtliche Dienststellen ihr Leistungsangebot hinsichtlich Relevanz und Nutzen. Bei der Festlegung der Entlastungsmassnahmen hat der Gemeinderat im politischen Spannungsfeld zwischen der schwierigen finanzpolitischen Ausgangslage und politischen

Werthaltungen eine gesamtstädtische Sicht eingenommen mit dem Ziel, den vielfältigen Bedürfnissen an städtische Leistungen und Infrastruktur Rechnung zu tragen, so dass die Stadt auch in Zukunft eine soziale Stadt für alle mit hoher Lebensqualität bleibt.

Trotz Sparmassnahmen kann und wird der Gemeinderat weiterhin politische Schwerpunkte setzen. In vielen Bereichen erbringt die Stadt auch in Zukunft Leistungen, welche über das gesetzliche Minimum und kantonale Vorgaben hinausgehen und mit entsprechenden Mehrausgaben verbunden sind. Dazu gehören die städtische Wohnbaupolitik mit dem Angebot an günstigem Wohnraum mit Vermietungskriterien, das städtische Angebot bei der Kinderbetreuung, Freizeitangebote für Sport oder Investitionen im Bildungsbereich.



## IV. Ergebnisse FIT II

### 1. Management Summary: Zusammenfassung der Ergebnisse von FIT II

Der Gemeinderat hat für FIT II das Entlastungsziel von 35 Mio. Franken ab 2022 und 45 Mio. Franken ab 2023 formuliert. Diese Zielsetzung wird für das Jahr 2022 mit beschlossenen Massnahmen in der Höhe von rund 32,1 Mio. Franken um 2,9 Mio. Franken und für das Jahr 2023 mit beschlossenen Massnahmen in der Höhe von 43,9 Mio. Franken um knapp 1,1 Mio. Franken nicht erreicht. Mittelfristig, für das Jahr 2024 und danach, wird jedoch mit Entlastungen von rund 50 Mio. Franken gerechnet, womit das Entlastungsziel ab 2023 um rund 5 Mio. Franken übertroffen wird. Die knappe Zielverfehlung in den Jahren 2022 und 2023 ist dem Umstand geschuldet, dass ein Teil der Massnahmen zur Umsetzung eine Vorlaufzeit benötigt, insbesondere der Stellenabbau sowie Massnahmen, die eine Reglementsanpassung erfordern.

Aus der nachfolgenden Tabelle ist ersichtlich, wie sich die Entlastungsmassnahmen auf Gemeinde und Behörden sowie auf die fünf Direktionen verteilen und in welchem Umfang gesamtstädtische Massnahmen ergriffen werden, die nicht einer einzelnen Direktion zugewiesen werden können.

Direktion	2022	2023	2024	FTE
Gesamtstädtische Massnahmen	1'120'000.00	1'820'000.00	2'120'000.00	8.00
1000 – Gemeinde und Behörde	635'600.00	650'600.00	680'600.00	1.50
1100 – Präsidialdirektion	1'186'736.00	1'538'575.00	2'840'158.00	9.15
1200 – Direktion für Sicherheit, Umwelt und Energie	6'303'403.00	13'429'710.00	13'798'572.00	13.55
1300 – Direktion für Bildung, Soziales und Sport	5'999'254.00	7'723'747.00	8'805'822.00	34.70
1500 – Direktion für Tiefbau, Verkehr und Stadtgrün	7'583'765.00	8'283'015.00	9'519'015.00	48.25
1600 – Direktion für Finanzen, Personal und Informatik	9'238'512.00	10'430'085.00	11'754'793.00	35.13
<b>TOTAL</b>	<b>32'067'270.00</b>	<b>43'875'732.00</b>	<b>49'518'960.00</b>	<b>150.28</b>

Werden die Entlastungsmassnahmen kategorisiert nach Massnahmen, die bereits im PGB 2021 enthalten waren, beim Aufwand oder beim Ertrag ansetzen, ergibt sich folgendes Bild:

Massnahmen	2022	2023	2024	FTE
Weiterführung Massnahmen aus PGB 2021	12'478'444.00	12'702'362.00	13'203'129.00	24.30
Massnahmen FIT ab 2022 - Aufwand	14'818'626.00	20'004'170.00	25'103'631.00	125.98
Massnahmen FIT ab 2022 - Ertrag	4'770'200.00	11'169'200.00	11'212'200.00	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>32'067'270.00</b>	<b>43'875'732.00</b>	<b>49'518'960.00</b>	<b>150.28</b>

### 2. Überprüfung der Leistungen der Stadtverwaltung

#### 2.1. Methodik und Organisation im Teilprojekt «Überprüfung Leistungsangebot»

Im Rahmen des Teilprojekts «Leistungsüberprüfung» mussten die Dienststellen der Stadtverwaltung auf ihren rund 100 Produktgruppen gemäss einheitlichen Vorgaben nachweisen, welche Entlastungsmassnahmen sie ergreifen würden, wenn ihnen im Umfang einer Reduktion der Personal- und Sachkosten um 20 % und der Beiträge um 10 % weniger finanzielle Mittel zur Verfügung stünden. Als Basis für die Herleitung des Entlastungsziels in den einzelnen Produktgruppen diente der jeweilige Personalaufwand (Sachart 30) und der Sach- und übrige Betriebsaufwand (Sachart 31). Über

alle Produktgruppen hinweg resultierte so nach Berücksichtigung nicht oder kaum zu beeinflussender Faktoren ein Einsparungspotential von rund 82 Mio. Franken, womit das durch den Gemeinderat formulierte Entlastungsziel für FIT von 35 Mio. Franken ab 2022 und 45 Mio. Franken ab 2023 deutlich übertroffen wurde. Die vergleichsweise hohe Sparvorgabe zwang die Dienststellen, sich vertieft mit möglichen Entlastungsmassnahmen auseinander zu setzen, weil Einsparungen in dieser Grössenordnung nicht mit «Bleistiften, Briefmarken und weniger Studienliteratur» erzielt werden können. Gleichzeitig blieb die Vorgabe in einer umsetzbaren Grössenordnung.

Die durch die Produktgruppenverantwortlichen ausgearbeiteten Massnahmenvorschläge wurden durch das Projektteam Leistungsüberprüfung vorgeprüft. Das Projektteam unter der Leitung der ehemaligen Winterthurer Finanzdirektorin Yvonne Beutler bestand aus Vertretungen der Generalsekretariate, der Direktionspersonaldienste und der Finanzverwaltung. Es sorgte für eine stadtweit einheitliche Vorgehensweise sowie die Einhaltung der Vorgaben und Grundsätze des Gemeinderats. Die Mitglieder des Projektteams unterstützten zudem die Gemeinderatsmitglieder ihrer Direktion im Hinblick auf die Beschlussfassung.

Nach eingehender Prüfung aller vorgeschlagenen Massnahmen und deren Bereinigung beriet der Gemeinderat ab Oktober 2020 in mehreren halbtägigen Sitzungen und einer Klausur sämtliche vorgeschlagenen Entlastungsmassnahmen und entschied über deren Weiterverfolgung im Rahmen von FIT II. Wo nötig, verlangte er Nachbesserungen, gab zusätzliche Abklärungen in Auftrag und schlug zusätzliche Massnahmen vor.

## 2.2. Ergebnisse

Die Ergebnisse auf Stufe Gemeinde und Behörden sowie bei den Direktionen sehen wie folgt aus. Für Details wird auf die beiliegende Tabelle mit den Ergebnissen bis auf Stufe Produktgruppe verwiesen:

### 2.2.1 Gemeinde und Behörden

<b>Massnahmen</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>FTE</b>
Weiterführung Massnahmen aus PGB 2021	550'600.00	550'600.00	550'600.00	0.90
Massnahmen FIT ab 2022 - Aufwand	85'000.00	100'000.00	130'000.00	0.60
Massnahmen FIT ab 2022 - Ertrag	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>635'600.00</b>	<b>650'600.00</b>	<b>680'600.00</b>	<b>1.50</b>
<b>Dienststellen</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>FTE</b>
010 Stadtrat	0.00	0.00	0.00	0.00
020 Ombudsstelle	0.00	0.00	0.00	0.00
030 Gemeinderat	241'600.00	241'600.00	241'600.00	0.00
040 Stadtkanzlei	297'000.00	312'000.00	342'000.00	1.20
050 Informationsdienst	97'000.00	97'000.00	97'000.00	0.30
<b>TOTAL</b>	<b>635'600.00</b>	<b>650'600.00</b>	<b>680'600.00</b>	<b>1.50</b>

## 2.2.2 Präsidialdirektion

<b>Massnahmen</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>FTE</b>
Weiterführung Massnahmen aus PGB 2021	443'861.28	513'231.55	662'972.05	2.40
Massnahmen FIT ab 2022 - Aufwand	742'875.00	1'025'343.00	2'177'186.00	6.75
Massnahmen FIT ab 2022 - Ertrag	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>1'186'736.28</b>	<b>1'538'574.55</b>	<b>2'840'158.05</b>	<b>9.15</b>
<b>Dienststellen</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>FTE</b>
100 Direktionsstabsdienste und Gleichstellung	145'500.00	189'000.00	216'000.00	0.50
110 Kultur Stadt Bern	464'250.00	541'500.00	1'341'000.00	0.90
120 Denkmalpflege	57'000.00	62'000.00	107'000.00	0.15
130 Aussenbeziehungen und Statistik	133'375.00	166'250.00	232'000.00	1.00
140 Hochbau Stadt Bern	147'500.00	162'500.00	192'500.00	2.00
160 Wirtschaftsamt	92'375.00	111'750.00	150'500.00	0.70
170 Stadtplanungsamt	146'736.28	305'574.55	601'158.05	3.90
<b>TOTAL</b>	<b>1'186'736.28</b>	<b>1'538'574.55</b>	<b>2'840'158.05</b>	<b>9.15</b>

## 2.2.3 Direktion für Sicherheit, Umwelt und Energie

<b>Massnahmen</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>FTE</b>
Weiterführung Massnahmen aus PGB 2021	1'460'230.00	1'463'287.00	1'469'399.00	2.70
Massnahmen FIT ab 2022 - Aufwand	1'612'973.00	2'486'223.00	2'848'973.00	10.85
Massnahmen FIT ab 2022 - Ertrag	3'230'200.00	9'480'200.00	9'480'200.00	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>6'303'403.00</b>	<b>13'429'710.00</b>	<b>13'798'572.00</b>	<b>13.55</b>
<b>Dienststellen</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>FTE</b>
200 Direktionsstabsdienste	516'666.00	519'723.00	525'835.00	0.80
210 Kantonspolizei	0.00	500'000.00	500'000.00	0.00
220 Amt für Umweltschutz	512'000.00	512'000.00	512'000.00	0.00
230 Polizeiinspektorat	2'661'675.00	2'819'425.00	2'934'925.00	5.10
245 Schutz und Rettung	1'875'012.00	8'290'512.00	8'462'762.00	3.60
275 Bauinspektorat	317'050.00	317'050.00	317'050.00	1.20
280 Amt für Erwachsenen- und Kinderschutz	421'000.00	471'000.00	546'000.00	2.85
290 Energie Wasser Bern (ewb)	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>6'303'403.00</b>	<b>13'429'710.00</b>	<b>13'798'572.00</b>	<b>13.55</b>

2.2.4 *Direktion für Bildung, Soziales und Sport*

<b>Massnahmen</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>FTE</b>
Weiterführung Massnahmen aus PGB 2021	3'192'788.00	3'201'288.00	3'266'163.00	8.40
Massnahmen FIT ab 2022 - Aufwand	2'223'465.67	3'939'459.00	4'956'659.00	26.30
Massnahmen FIT ab 2022 - Ertrag	583'000.00	583'000.00	583'000.00	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>5'999'253.67</b>	<b>7'723'747.00</b>	<b>8'805'822.00</b>	<b>34.70</b>
<b>Dienststellen</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>FTE</b>
300 Direktionsstabsdienste und Koordinationsstelle Sucht	535'000.00	535'000.00	585'000.00	2.00
310 Sozialamt	418'000.00	648'860.00	648'860.00	2.40
320 Schulamt	1'056'466.67	1'084'300.00	1'146'800.00	0.25
330 Familie & Quartier Stadt Bern	919'287.00	963'587.00	1'052'287.00	3.50
350 Alters- und Versicherungsamt	708'250.00	839'500.00	1'102'000.00	3.70
360 Schulzahnmedizinischer Dienst	631'000.00	1'026'000.00	1'076'000.00	9.10
370 Gesundheitsdienst	456'750.00	474'500.00	557'875.00	2.55
380 Sportamt	1'205'750.00	2'079'500.00	2'557'000.00	11.10
390 Kompetenzzentrum Integration	68'750.00	72'500.00	80'000.00	0.10
<b>TOTAL</b>	<b>5'999'253.67</b>	<b>7'723'747.00</b>	<b>8'805'822.00</b>	<b>34.70</b>

2.2.5 *Direktion für Tiefbau, Verkehr und Stadtgrün*

<b>Direktion</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>FTE</b>
Weiterführung Massnahmen aus PGB 2021	3'031'165.00	3'171'915.00	3'453'415.00	9.40
Massnahmen FIT ab 2022 - Aufwand	4'294'600.02	4'773'100.04	5'727'600.00	38.85
Massnahmen FIT ab 2022 - Ertrag	258'000.00	338'000.00	338'000.00	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>7'583'765.02</b>	<b>8'283'015.04</b>	<b>9'519'015.00</b>	<b>48.25</b>
<b>Dienststellen</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>FTE</b>
500 Direktionsstabsdienste	328'600.02	332'600.04	340'600.00	0.20
510 Tiefbauamt	4'926'500.00	5'140'000.00	5'567'000.00	25.40
520 Stadtgrün Bern	1'463'750.00	1'888'000.00	2'624'000.00	16.95
570 Geoinformation Stadt Bern	254'915.00	312'415.00	427'415.00	3.30
580 Verkehrsplanung	610'000.00	610'000.00	560'000.00	2.40
<b>TOTAL</b>	<b>7'583'765.02</b>	<b>8'283'015.04</b>	<b>9'519'015.00</b>	<b>48.25</b>

## 2.2.6 Direktion für Finanzen, Personal und Informatik (PG 600 bis 670)

<b>Massnahmen</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>FTE</b>
Weiterführung Massnahmen aus PGB 2021	3'799'800.00	3'802'040.00	3'800'580.00	0.50
Massnahmen FIT ab 2022 - Aufwand	4'739'712.00	5'860'045.00	7'143'213.00	34.63
Massnahmen FIT ab 2022 - Ertrag	699'000.00	768'000.00	811'000.00	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>9'238'512.00</b>	<b>10'430'085.00</b>	<b>11'754'793.00</b>	<b>35.13</b>
<b>Dienststellen</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>FTE</b>
600 Direktionsstabsdienste / Fachstelle Beschaffungswesen	237'928.00	237'928.00	237'928.00	0.50
610 Finanzverwaltung	427'500.00	552'140.00	621'280.00	0.20
620 Immobilien Stadt Bern	6'355'625.00	7'053'750.00	7'810'000.00	23.73
630 Steuerverwaltung	170'000.00	320'500.00	598'000.00	5.20
640 Personalamt	435'209.00	482'417.00	595'835.00	3.00
650 Informatikdienste	1'318'700.00	1'318'700.00	1'318'700.00	0.90
660 Logistik Bern	277'550.00	432'650.00	509'050.00	1.30
670 Finanzinspektorat	16'000.00	32'000.00	64'000.00	0.30
<b>TOTAL</b>	<b>9'238'512.00</b>	<b>10'430'085.00</b>	<b>11'754'793.00</b>	<b>35.13</b>

### 3. Direktionsübergreifende Massnahmen

Der Gemeinderat forderte die Produktgruppenverantwortlichen bei der Ausarbeitung ihrer Massnahmenvorschläge auf, auch über die eigene Organisationseinheit hinaus Massnahmen mit direktionsübergreifendem oder stadtweitem Charakter vorzuschlagen, ohne ein Einsparpotenzial beziffern zu müssen. Er wollte damit sicherstellen, dass auch direktionsübergreifende Massnahmen diskutiert werden. Der Gemeinderat hat entschieden, folgende direktionsübergreifende Massnahmen zu prüfen oder umzusetzen.

#### 3.1. Strukturelle Anpassungen

Der Stadtrat hat im Rahmen der Behandlung des Integrierten Aufgaben- und Finanzplans (IAFP) 2021 – 2024 Planungserklärungen zur Zentralisierung bisher dezentral erbrachter Leistungen und zum Abbau von Doppelspurigkeiten zwischen den Direktionen verabschiedet. Unter Berücksichtigung dieser Planungserklärungen und ähnlich lautender direktionsübergreifender Vorschläge aus der Verwaltung hat der Gemeinderat beschlossen, die Effizienz im städtischen Finanz- und HR-Bereich mit geeigneten Massnahmen zu steigern. Ein Stellenabbau im Finanz- und HR-Bereich kann aus Zeitgründen nicht im Rahmen von FIT II erfolgen, sondern als eigenständige, direktionsübergreifende Folgeprojekte.

##### 3.1.1. Effizienzsteigerung im städtischen Personalwesen

Im Rahmen des Projekts «HR4you» strebt der Gemeinderat für alle Bereiche der Personalarbeit fortschrittliche digitale Führungs- und Verwaltungsinstrumente an. Dabei sollen die Prozesse standardisiert, gebündelt und beschleunigt werden. Das bereits laufende Projekt «HR4you» ist das geeignete Gefäss, um die heutigen Personalprozesse in Richtung Automatisierung und Effizienzsteigerung weiterzuentwickeln. Der Gemeinderat hat deshalb beschlossen, dass im Rahmen des Realisierungskredits für das Projekt «HR4you» aufgezeigt werden muss, wie und wo im städtischen Personalwesen über eine Standardisierung und Bündelung von Aufgaben mit einem Stellenabbau wiederkehrende Einsparungen von jährlich 0,5 Mio. Franken realisiert werden können. Dies entspricht rund 10 % der Personalkosten im HR-Bereich.

### 3.1.2. *Automatisierung und Zentralisierung der städtischen Finanzprozesse*

Die fortschreitende Digitalisierung im Zahlungsverkehr sowie die Einführung von SAP HANA bis 2024 verlangen eine grundlegende, stadtweite Überprüfung und Neugestaltung der Finanzprozesse. Damit verbunden ist auch eine Überprüfung der heutigen Organisationsstruktur. Der Gemeinderat geht davon aus, dass verschiedene Prozesse (so zum Beispiel Kreditoren- und Debitorenbewirtschaftung, Liquiditätsbewirtschaftung) zusammengefasst und zentral geführt werden müssen, um Qualität und Effizienz der Finanzprozesse sicherstellen zu können. Vor diesem Hintergrund hat der Gemeinderat ein neues Projekt gestartet. Basierend auf einer Ist-Analyse sollen Empfehlungen zur zukünftigen Ausgestaltung der Organisation im städtischen Finanzwesen ausgearbeitet werden. Die administrativen Finanzprozesse sollen soweit möglich automatisiert werden, womit Ressourcen eingespart werden können. Der Gemeinderat geht von einem Zielwert von jährlich 0,3 bis 0,5 Mio. Franken aus. Das genaue Einsparpotential wird nach Vorliegen der Ist-Analyse im Herbst 2021 überprüft.

### 3.2. **Prüfung einer Verwaltungsreorganisation**

Seitens der Verwaltung wurden diverse direktionsübergreifende Verschiebungen von Aufgaben mit Synergiepotenzial angeregt. Da für eine Reorganisation eine gesamtstädtische Überprüfung notwendig ist, damit das inhaltliche und politische Gewicht der einzelnen Direktionen berücksichtigt werden kann, und dies nicht kurzfristig umsetzbar ist, will der Gemeinderat rund 15 Jahre nach der Reduktion der Direktionen von sieben auf fünf ausserhalb von FIT II eine Reorganisation prüfen. Er hat die Verwaltung beauftragt, bis im ersten Halbjahr 2022 aufzuzeigen, ob ein Verwaltungsreorganisationsprojekt gestartet werden soll.

## 4. **Überprüfung der städtischen Anstellungsbedingungen**

Mit der Lancierung von FIT II hat der Gemeinderat beschlossen, auch die städtischen Anstellungsbedingungen einer Überprüfung zu unterziehen. Dabei schloss er generelle Lohnkürzungen von vornherein aus, um die Attraktivität der Stadt als Arbeitgeberin nicht zu gefährden. Zudem will er auf Entlassungen grundsätzlich verzichten. Weiter verlangte er, dass nur Massnahmen mit einem erheblichen Einsparpotenzial von über Fr. 100 000.00 pro Jahr vorzuschlagen sind.

Der Gemeinderat prüfte verschiedene Massnahmen im Bereich der Anstellungsbedingungen. Zur Umsetzung beschlossen hat er, dass Treueprämien noch alle zehn statt alle fünf Jahre ausgerichtet werden sollen und dass auf die Anrechnung von Dienstjahren aus früheren Anstellungen und auf die pro-rata Auszahlung von Treueprämien nach der Pensionierung verzichtet werden soll. Diese Massnahme dürfte das Budget in den Jahren 2022, 2023 und 2024 zwischen rund 1,0 und rund 1,2 Mio. Franken entlasten. Zudem sollen in Zukunft alle Entschädigungen von städtischen Angestellten aus Mandaten für die die Stadt Bern in die Stadtkasse fliessen. An dieser Stelle sei erwähnt, dass die Stadtkasse nach der Annahme des eidgenössischen Vaterschaftsurlaubs wegen der partiellen Finanzierung des städtischen Vaterschaftsurlaubs durch den Bund ab 2021 um jährlich rund Fr. 120 000.00 entlastet wird. Damit beläuft sich die in FIT II aufgenommene Entlastung mittels Personalmassnahmen bis 2024 auf 1,32 Mio. Franken.

Das städtische Personal trägt mit seiner Arbeit wesentlich zur hohen Lebensqualität in der Stadt Bern bei. Es hat im Rahmen der Entlastungsmassnahmen 2020 und 2021 einen erheblichen Beitrag (Stellenvakanz von vier Monaten und Verzicht auf Leistungsprämien) geleistet. FIT II führt zu einem Stellenabbau von rund 150 Vollzeitstellen. Vor diesem Hintergrund ist es für den Gemeinderat nicht vertretbar, bei den Anstellungsbedingungen weitergehende Anpassungen vorzusehen. Die Stadt muss mit Blick auf den demographischen Wandel als Arbeitgeberin attraktiv bleiben und für die künftigen Herausforderungen weiterhin auf gut ausgebildete und leistungsfähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zählen können.

## **5. Überprüfung der geplanten städtischen Investitionen**

### **5.1. Investitionen und ihre Relevanz für nachhaltige Stadtfinanzen**

Investitionen belasten die Stadtkasse nicht unmittelbar, sondern ab Inbetriebnahme in Form von Folgekosten (Kapitalfolgekosten bestehend aus Abschreibungen und Zinskosten sowie Betriebskosten). Mit der Überprüfung der Investitionen können daher keine rasch realisierbaren Entlastungen der Erfolgsrechnung erzielt werden. Dennoch ist die Höhe der Investitionen eine zentrale Grösse einer nachhaltigen und umsichtigen städtischen Finanzpolitik: Einerseits führen über der Finanzkraft der Stadt liegende Investitionen zu neuen Schulden (die Stadt kann zurzeit ein jährliches Investitionsvolumen von rund 80 Mio. Franken selber, d.h. ohne Wachstum der Schulden, finanzieren), andererseits führen die Abschreibungen zu einer erheblichen Zusatzbelastung des Haushalts während der Nutzungsdauer. So werden mit einer Investitionskürzung um 100 Mio. Franken im Schnitt jährlich wiederkehrende Kapitalfolgekosten von etwa 7 Mio. Franken eingespart, wobei die Kapitalfolgekosten erst mit einer zeitlichen Verzögerung ab Inbetriebnahme anfallen.

### **5.2. Methodik der Investitionsüberprüfung und wichtigste Erkenntnisse**

Im Teilprojekt Investitionen hat der Gemeinderat die Priorisierung der geplanten Investitionen und eine Überprüfung der wichtigsten Standards der Investitionsbereiche Hochbau und Tiefbau in Auftrag gegeben (vgl. dazu Kapitel IV. 6.). Konkret liess er prüfen, welche finanziellen und infrastrukturellen Auswirkungen jährliche durchschnittliche Investitionsquoten von 80, 100 und 130 Mio. Franken mit Wirkung ab 2022 hätten. Aus verfahrensökonomischen Überlegungen hat sich die Priorisierung auf die grössten Investitionsbereiche Hoch- und Tiefbau sowie Stadtgrün, welche über 80 % der Gesamtinvestitionen ausmachen, konzentriert. Bei einem Zielwert von 100 Mio. Franken mussten durchschnittlich 25 % der geplanten Investitionen gekürzt werden, 40 % bei einem Zielwert von 80 Mio. Franken.

Die Ergebnisse der Priorisierungen zeigen, dass bereits die Vorgabe von 100 Mio. Franken in allen Investitionsbereichen nur mit rigorosen Verzichtsmassnahmen eingehalten werden könnte. Die Kürzung auf 80 Mio. Franken wäre nur mit dem Abbruch bereits beschlossener Projekte, beispielsweise der neuen Schwimmhalle, möglich, bei welchen bereits geleistete Vorleistungen einen grossen ausserordentlichen Abschreibungsbedarf verursachen und Beschlüsse von Stadtrat und Bevölkerung nicht umgesetzt würden.

### **5.3 Anpassungen der Investitionsplanung**

#### *5.3.1. Reduktion der mittelfristigen Investitionsplanung um 100 Mio. Franken*

Die Investitionsüberprüfung hat grosse Sachzwänge und einen sehr eingeschränkten Handlungsspielraum offenbart. So kann die Stadt bei gegebenem Bedarf nicht auf neuen Schulraum verzichten und bei den Frei- und Hallenbädern steigen ohne Sanierungen die jährlichen Instandhaltungskosten und das Risiko einer plötzlichen Betriebsschliessung. Weil neben zwingenden Neubauten auch die bestehende Infrastruktur gepflegt werden muss, wäre eine Plafonierung der städtischen Investitionen auf 100 oder gar 80 Mio. Franken nur mit gravierenden Auswirkungen umsetzbar. Der Gemeinderat musste deshalb feststellen, dass bei den Investitionen nur eine moderate Entlastung durch gezielte Verschiebungen von Einzelprojekten möglich ist. Aufgrund dieser Erkenntnis hat der Gemeinderat den zuständigen Direktionen den Auftrag erteilt, zwecks Entlastung der Investitionsplanung konkrete und umsetzbare Priorisierungsvorschläge zu erarbeiten. Basierend auf den Vorschlägen der Direktionen hat der Gemeinderat mit dem Verzicht auf Projekte, mit Redimensionierungen sowie mit der Verschiebung von Vorhaben das Volumen der Investitionsplanung 2022 – 2029 ge-

genüber der Vorjahresplanung um rund 100 Mio. Franken bzw. um sieben Prozent verringert. Zusätzlich hat er die Verwaltung beauftragt, die Investitionskosten bei grossen Projekten, insbesondere der Sanierung der Frei- und Hallenbäder, zu reduzieren. Die Ergebnisse dieser Aufträge sind noch ausstehend.

### 5.3.2. *Konkrete Auswirkungen der Investitionskürzungen auf Investitionsvorhaben*

Auswirkungen haben die Beschlüsse des Gemeinderates zur Investitionsplanung unter anderem auf Schulprojekte. Verschiedene Vorhaben will der Gemeinderat zu einem späteren Zeitpunkt realisieren. Das gilt für die Gesamtanierung der Volksschulen Oberbottigen, Statthalter, Bümpliz oder Sulgenbach. Die Aula in der Länggasse wird nicht erstellt. Im Bereich Sport und Freizeit wird auf den Neubau eines Sportplatzes Bottigenmoos und einen Ersatzneubau für die Garderoben beim Sportplatz Lory verzichtet. Gleiches gilt für zusätzliche Velofreizeitanlagen (davon ausgenommen ist eine allfällige Anlage im Stadtteil 6) sowie für die zwei vorgesehenen Mehrfachstützpunkte für den Unterhalt von Tiefbau- und Grüninfrastruktur. Dies hat zur Folge, dass das Teilkonzept Infrastrukturstandorte von Stadtgrün Bern überarbeitet wird und Alternativen geprüft werden. Die Sanierung des Helvetiaplatzes und das Projekt Stadtteilpark Wyssloch im Teilbereich III (Laubeggstrasse-Autobahn) werden sistiert. Die bisherigen Planungsschritte zur Fuss- und Velobrücke Breitenrain-Länggasse sollen dem Stadtrat zur Kenntnis gebracht werden; eine allfällige Realisierung wird auf die Zeit nach 2028 verschoben. Für andere Tiefbauprojekte erwartet der Gemeinderat von der Verwaltung jeweils eine Minimal- und eine Optimalvariante. Nicht im Rahmen der Investitionspriorisierung, aber ebenfalls aus Kostengründen, hat der Gemeinderat das Projekt Neubau Werkhof Forsthaus sistiert. Zurzeit werden Alternativen geprüft.

## 6. **Externe Überprüfung der geltenden städtischen Baustandards**

Die Priorisierung der städtischen Investitionen dreht sich um die Frage, wie dringlich die einzelnen Bauprojekte sind. Die konkreten, finanzpolitisch relevanten Kosten eines Investitionsvorhabens sind von dessen effektiven Ausführung abhängig. Werden geltende Baustandards angepasst, können tiefere Investitionskosten und damit ein mittelfristiger Beitrag zur Rechnungsentlastung resultieren. Wie baut die Stadt? Führen städtische Vorgaben im Quervergleich zu über- oder unterdurchschnittlichen Kosten? Welches sind Gefahren und Risiken möglicher Standardsenkungen? Welche Standardanpassungen wären prioritär? Welche Kostendifferenzen bestehen zwischen konventioneller (Machbarkeit, Wettbewerb, Bauprojekt) und modularer Bauweise in Bezug auf Erstellungs- und Betriebskosten? Wie liessen sich Planungs-, Projektierungs- und Bauprozesse optimieren? Der Gemeinderat liess zur Beantwortung derartiger Fragen die Baustandards im Hoch- und Tiefbau sowie jene beim Richtraumprogramm Volksschule extern überprüfen. Im Hoch- und Tiefbau gab er eine Überprüfung der Bauprozesse und eine Überprüfung der Baustandards anhand ausgewählter Bauvorhaben und über einen Benchmark mit vergleichbaren Schweizer Städten vor. Beim Richtraumprogramm der Volksschulen erwartete er einen Benchmark mit vergleichbaren Schweizer Städten und überdies die Abklärung des Sparpotential über eine Multifunktionalität der Schulräume und eine Flexibilität der Bauweise.

Die externen Analysen attestieren der Stadt ein insgesamt gutes Zeugnis; die Stadt Bern baut grundsätzlich nicht teurer als andere Städte. Gleichzeitig enthalten sie Hinweise auf Verbesserungspotenzial im Hochbau, im Tiefbau und im Richtraumprogramm Volksschulen. Der Gemeinderat hat deshalb die zuständigen Direktionen beauftragt, gestützt darauf Massnahmen für eine nachhaltige Senkung der Baukosten zu erarbeiten. So will der Gemeinderat künftig im Hochbau konsequent die Lebenszykluskosten bewerten und analysieren, um Investitionsentscheide in Kenntnis der langfristigen Kostenfolgen vom Bau, über den Betrieb bis zum Rückbau eines Objekts treffen zu können. Im Tiefbau sollen die Planungs- und Projektierungsprozesse optimiert werden, so dass der Gemeinderat



künftig die Eckwerte eines Projekts frühzeitig und unter Berücksichtigung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses sowie allfälliger Projektrisiken festlegen kann. Die Berichte können mit folgendem Link heruntergeladen werden (<https://www.bern.ch/themen/stadt-recht-und-politik/finanzen/finanzplan>).

In Tiefbauprojekten wird künftig in der Regel auf die Durchführung von Projektwettbewerben verzichtet. Stattdessen sollen dort, wo es angebracht ist, andere qualitätssichernde Verfahren zur Anwendung kommen. Weiter soll ein Vorgehen zur Beschaffung eines neuen, kostengünstigeren Wartehallen-Typs entwickelt werden. Schliesslich sollen zur Finanzierung zusätzlicher Grüninfrastruktur Prozesse und neue Finanzierungsmodelle geprüft werden. Beim Rihtraumprogramm Volksschule orten die externen Fachleute unter anderem Optimierungspotenzial bei einer multifunktionaleren pädagogischen Nutzbarkeit verschiedener Räume, bei der Belegungsdichte von Fachräumen und beim Arbeitsbereich für die Lehrpersonen. Daher sieht der Gemeinderat vor, das Rihtraumprogramm den Empfehlungen entsprechend bis Mitte 2021 zu überarbeiten. Festgestellt wurde auch, dass das heutige Verpflegungskonzept für die Tagesschule teure Infrastruktur benötigt, die auch aufwändig in Unterhalt und Betrieb ist.

Der Gemeinderat hat zur Kenntnis genommen, dass sich über die Standards im Baubereich kein kurzfristiges Sparpotenzial realisieren lässt. Gemäss Bericht zum Tiefbau ist für Spareffekte mit einem Wirkungshorizont von vier bis acht Jahren zu rechnen. Dass ein mittelfristiges Sparpotenzial besteht, zeigen die Berichte auf. Im Rahmen der weiteren Arbeiten gilt es, diese soweit als möglich zu beziffern. Der Gemeinderat will, dass sämtliche Standardanpassungen bzw. Massnahmen, welche eine nachhaltige Senkung der Investitionskosten versprechen, so rasch als möglich erarbeitet und umgesetzt werden. Er hat deshalb die zuständigen Direktionen beauftragt, basierend auf den neuen Erkenntnissen Massnahmen für eine nachhaltige Senkung der Baukosten zu erarbeiten bzw. zu konkretisieren.

## **V. Fazit und weiteres Vorgehen**

FIT II ermöglicht eine mittelfristig nachhaltige Stabilisierung der städtischen Finanzen, wie die Ergebnisse zum IAFP 2022 – 2025 zeigen. Die aufgrund der Pandemie vorsichtig einzuschätzenden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die Sachzwänge bei den Investitionen und der geplante Stellenabbau, welcher sozialverträglich und damit über mehrere Jahre erfolgen soll, lassen eine kurzfristige Stabilisierung nicht erwarten respektive nicht zu. Will die Stadt ihre finanzielle Autonomie bewahren und einen Rückfall in eine schwierige finanzielle Lage wie anfangs dieses Jahrhunderts verhindern, kommt sie nicht umhin, den Finanzhaushalt im geplanten Umfang zu entlasten.

Die Verwaltung hat sorgfältige Grundlagen erarbeitet und der Gemeinderat hat die nötigen Entscheide gefällt. Die Entscheide sind ihm nicht leichtgefallen, jede einzelne Massnahme wurde diskutiert und in einem gesamtstädtischen Kontext beurteilt und beschlossen. Bei einem Entlastungspaket in der Grössenordnung von FIT II war es nicht möglich, Massnahmen zu beschliessen, die keine spürbaren Auswirkungen auf städtische Leistungen und die Bevölkerung haben. FIT II ist ein sorgfältig ausgewogenes Gesamtpaket, welches der Stabilisierung des städtischen Finanzhaushalts dient.

Trotz Sparmassnahmen kann und wird der Gemeinderat weiterhin politische Schwerpunkte setzen. In vielen Bereichen erbringt die Stadt auch in Zukunft Leistungen, welche über das gesetzliche Minimum und kantonale Vorgaben hinausgehen und mit entsprechenden Mehrausgaben verbunden sind. Dazu gehören die städtische Wohnbaupolitik mit dem Angebot an günstigem Wohnraum mit Vermietungskriterien, das städtische Angebot bei der Kinderbetreuung, Freizeitangeboten für Sport oder Investitionen im Bildungsbereich.

Der Stadtrat erhält Gelegenheit, FIT II im Rahmen der Diskussion zum Integrierten Aufgaben- und Finanzplan 2022 – 2025 zu würdigen. Hinsichtlich der Jahre 2023 ff. wird er Planungserklärungen abgeben können. Über Massnahmen für das Jahr 2022 wird er direkt in der Budgetdebatte befinden können. Die Entscheidungsgrundlagen für FIT-Massnahmen, die ins Recht gesetzt werden müssen, wird der Gemeinderat dem Stadtrat in separaten Geschäften vorlegen.