



KANTON SCHAFFHAUSEN

FINANZSTRATEGIE

VOM REGIERUNGSRAT BESCHLOSSEN AM 5. SEPTEMBER 2017

1. Ausgangslage

Der Regierungsrat des Kantons Schaffhausen ist überzeugt, dass der Kanton im Interesse einer nachhaltigen (Finanz-)Politik eine Finanzstrategie braucht. Ähnlich wie bei der im Frühjahr vom Regierungsrat publizierte Demografiestrategie sollen hier – diesmal in finanzpolitischer Hinsicht – klare Vorstellungen über die langfristig wünschbare Entwicklung des Kantons definiert werden. Im vorliegenden Bericht wird diese Notwendigkeit weiter begründet und anschliessend die Finanzstrategie entwickelt und deren Umsetzung erläutert.

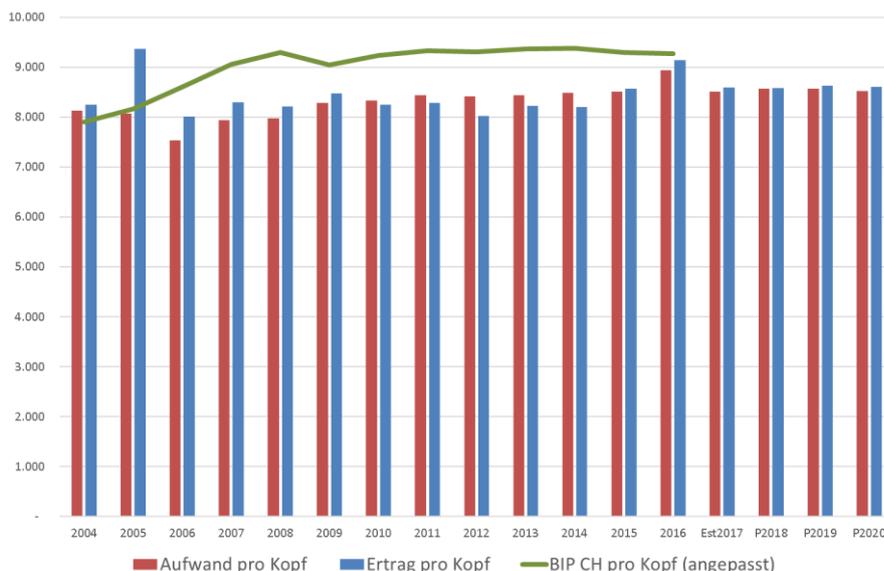
Bevor die Finanzstrategie entwickelt wird, erfolgt eine kurze Analyse der Ist-Situation des Finanzhaushalts (Erfolgsrechnung, Investitions- und Finanzierungsrechnung und Bilanz). Dabei geht es insbesondere um Antworten zu folgenden Aspekten:

- Ist die aktuelle Haushaltsentwicklung nachhaltig? Gibt es eine Nachhaltigkeitslücke?
- Ist die Bilanz gesund? Ist das Eigenkapital gross genug? Sind die Schulden tragbar?

Nach diesem einleitenden Kapitel wird in einem nächsten Schritt die langfristige Strategie skizziert und danach im dritten Kapitel numerisch verankert. Kapitel 4 stellt die Verknüpfung der Strategie mit dem aktuellen Legislaturprogramm dar.

1.1. Erfolgsrechnung

Abbildung 1: Aufwand und Ertrag



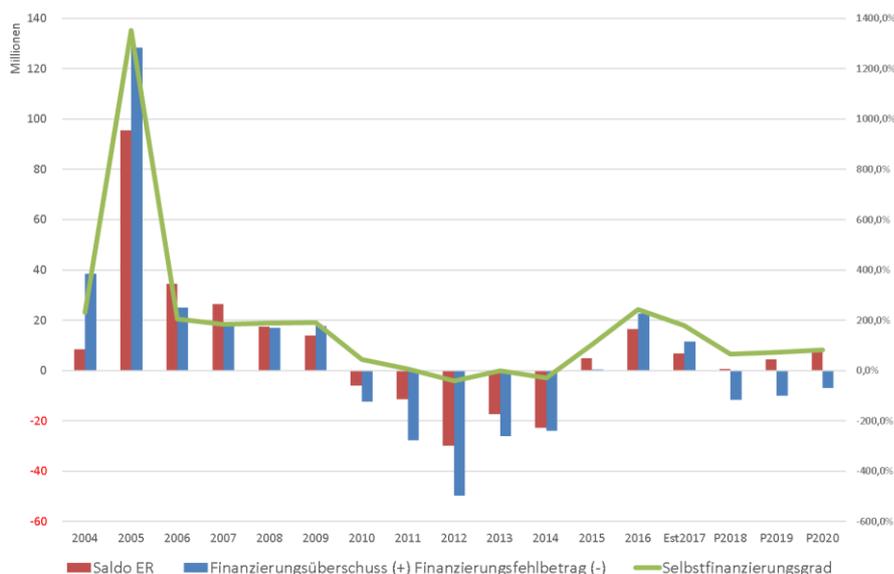
Die Analyse der Erfolgsrechnung zeigt, dass über die Periode 2004 bis 2016 der Aufwand um durchschnittlich knapp 1,6%, der Ertrag um gut 1,6% angestiegen ist. Folglich hat sich der Erfolg (der Saldo der Erfolgsrechnung) verbessert.

Damit die Entwicklung besser eingeordnet werden kann, sind die Daten pro Kopf der Schaffhauser Bevölkerung gerechnet und werden ergänzt um einen im Niveau angepassten Index des nominellen Bruttoinlandprodukts der Schweiz (BIP) ebenfalls pro Kopf der Schweizer Bevölkerung. Damit wird sofort sichtbar, ob sich die Daten für Schaffhausen seit 2004 überdurchschnittlich oder unterdurchschnittlich entwickelt haben.

- Der Ertrag ist pro Kopf der Schaffhauser Bevölkerung leicht schneller angestiegen als der Aufwand.
- Sowohl Aufwand als auch Ertrag sind pro Kopf jedoch leicht weniger stark gewachsen als das nominelle Bruttoinlandprodukt pro Kopf in der Schweiz.
- Auffällig ist hingegen der starke Anstieg der Haushaltsdaten im Jahr 2016, der sowohl beim Aufwand als auch beim Ertrag Sonderfaktoren geschuldet ist. Ein Aufwandwachstum von 6% wäre nicht nachhaltig.
- In den Jahren 2010 bis 2014 schloss die Erfolgsrechnung je mit einem Aufwandüberschuss ab. Dadurch ist das Eigenkapital kumuliert um 87 Mio. Franken gesunken.
- Dank erfreulicher Steuereinnahmen stiegen die Erträge in den letzten zwei Jahren stärker an als der Aufwand, was zu einem positiven Abschluss und wieder steigendem Eigenkapital führte.
- Die Planjahre sind gut ausgeglichen, wirken vom Niveau her jedoch eher tief.
- Die aktuelle Haushaltsentwicklung scheint nachhaltig. Es deutet derzeit nichts auf eine Nachhaltigkeitslücke hin. Allerdings ist die Volatilität in jüngster Zeit recht hoch, was schnell zu Ungleichgewichten führen kann.

1.2. Investitions- und Finanzierungsrechnung

Abbildung 2: Finanzierungsergebnis und Selbstfinanzierungsgrad



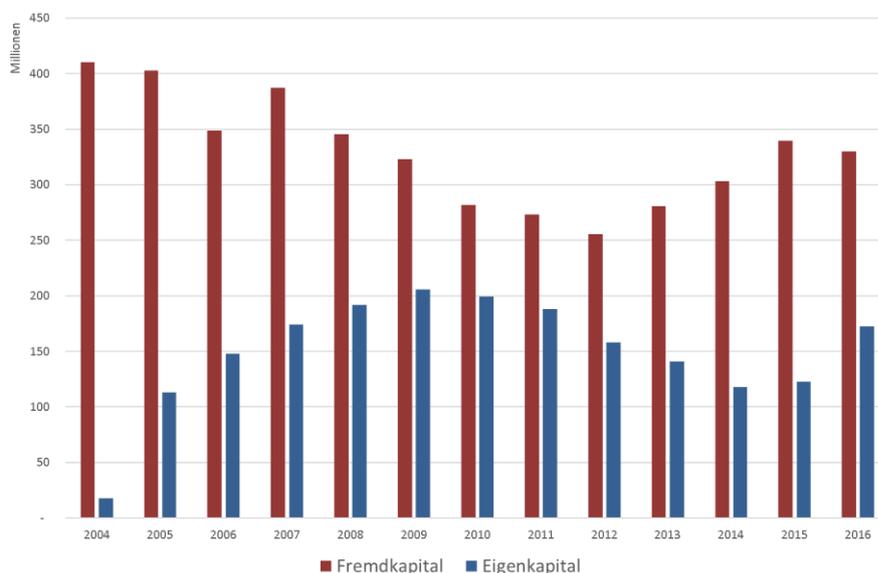
Hier steht die reine Finanzsicht im Vordergrund. Die Erfolgsrechnung wird mit der Investitionsrechnung zur Finanzierungsrechnung vermengt.

- Die Finanzierungsrechnung schloss in den Jahren 2010 bis 2014 jeweils deutlich schlechter ab als die defizitäre Erfolgsrechnung.
- Die Defizite kumulieren sich in dieser Periode auf gegen 140 Mio. Franken, was sich in einer deutlichen Erhöhung des Nettofremdkapitals (Fremdkapital abzüglich Finanzvermögen) niederschlägt.
- Das extrem positive Ergebnis im Jahr 2005 ist auf die einmalige Ausschüttung der Erlöse aus Goldverkäufen durch die Schweizerische Nationalbank zurückzuführen.

- Erfreulich ist das positive Finanzergebnis im Jahr 2016. Allerdings dürfte es ein einmaliger (positiver) Ausreisser sein (35 Mio. Franken zusätzliche Steuererträge bei den juristischen Personen).
- Die Selbstfinanzierung war in der jüngsten Dekade extrem volatil. So schwankte der Selbstfinanzierungsgrad seit 2004 auch ohne das Ausnahmejahr 2005 zwischen -41% und +242%.
- Die Planjahre deuten tendenziell auf einen weiteren Schuldenanstieg hin.
- Die aktuelle Finanzentwicklung scheint nachhaltig. Es deutet derzeit nichts auf eine negative Entwicklung hin. Allerdings ist die Volatilität in jüngster Zeit recht hoch, was schnell zu einer Neueinschätzung führen kann.

1.3. Bilanz

Abbildung 3: Eigenkapital und Fremdkapital

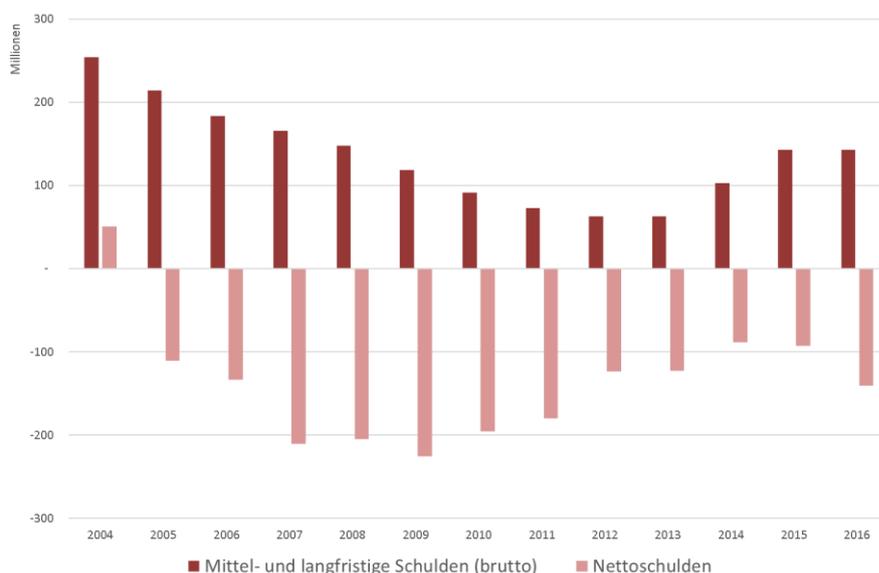


Zusätzlich zu den Stromgrössen der Erfolgs- und Finanzierungsrechnung gilt es auch die Bestandesgrössen, also die Bilanz, zu betrachten.

- Eigen- und Fremdkapital sind recht volatil und widerspiegeln in etwa die Entwicklung von Erfolgs- und Finanzierungsrechnung.
- Die Ausgangslage 2004 war mit hohen Schulden und einem Eigenkapital von nahe null sehr unbefriedigend.
- Das Eigenkapital bildet die Entwicklung der Erfolgsrechnung sehr schön ab. Die positiven Saldi der Erfolgsrechnung bis 2009 erhöhen das Eigenkapital, dann sinkt es infolge der Aufwandüberschüsse bis 2014, um in jüngster Zeit wieder anzusteigen.
- Das Fremdkapital reagiert neben dem Abschluss der Finanzierungsrechnung auch auf Veränderungen im Finanzvermögen, weshalb der Zusammenhang etwas komplexer ist. Neben dem Saldo der Finanzierungsrechnung schlägt sich auch der starke Rückgang des Finanzvermögens von 2007 bis 2013 nieder.
- Die Entwicklung im Jahr 2016 ist Sonderfaktoren im Aufwand und im Ertrag geschuldet.

- Die Schulden (mittel- und langfristige Bruttoschulden) weisen ein ähnliches Muster auf wie das Fremdkapital. Die effektive Entwicklung beruht jedoch stets auf konkreten Entscheidungen der Tresorerie (Aufnahme/Rückzahlung von Fremdkapital).
- Analog weist auch die Schuldenquote (definiert als Quotient aus mittel- und langfristigen Schulden (brutto) und Ertrag) bis 2013 einen sinkenden Trend auf. Seither hat sie sich leicht erhöht, liegt aber immer noch deutlich unter dem Niveau der Jahre 2004 bis 2008.
- Die Nettoschulden, definiert als Bruttoschulden abzüglich Finanzvermögen, widerspiegeln die Entwicklung dieser beiden Grössen. Da das Finanzvermögen grösser ist als die Schulden, weisen die Nettoschulden über die gesamte Periode ein negatives Vorzeichen auf.
- Von den vier dargestellten Indikatoren weist keiner auf eine nicht nachhaltige Entwicklung hin.

Abbildung 4: Schulden brutto und netto



1.4. Fazit

Nach den finanziell schwierigen Jahren 2010 bis 2014 hat sich die Finanzlage des Kantons in den letzten beiden Jahren deutlich aufgehellt. So haben sich praktisch alle betrachteten Strom- und Bestandesgrössen wieder etwas erholt.

- Die aktuelle Haushaltsentwicklung ist nachhaltig. Es gibt keine Nachhaltigkeitslücke.
- Die Bilanz ist gesund. Das Eigenkapital ist ausreichend. Die Schulden sind tragbar.

Eine nicht nachhaltige Entwicklung ist in den Daten nicht zu sehen. Allerdings sind die Stromgrössen in jüngster Zeit recht volatil, so dass eine erhöhte Vorsicht abgebracht scheint. Dies betrifft insbesondere die Ergebnisse der Erfolgs- und Finanzierungsrechnung, die stark von überraschend starken Steuererträgen profitiert haben. Ob diese so stark bleiben, muss sich erst noch weisen.

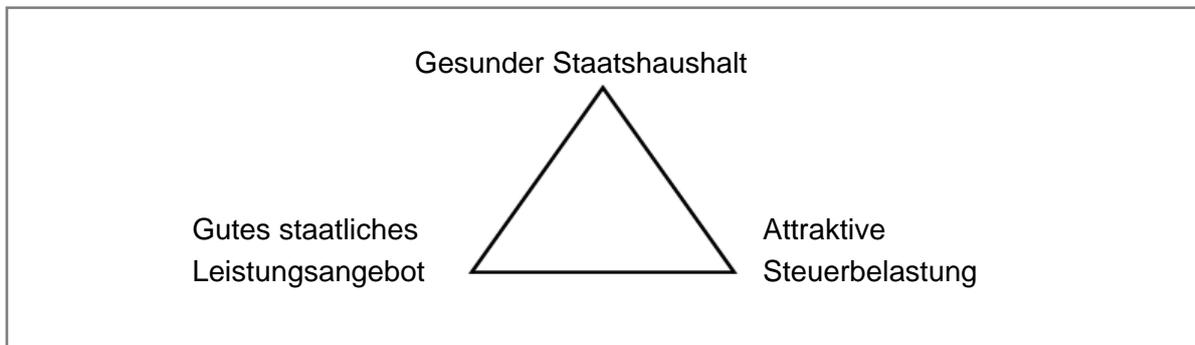
2. Langfristige Strategie

Dieses Kapitel zeigt auf, wie sich die Finanzlage des Kantons Schaffhausen langfristig entwickeln soll. Dabei wird in einem ersten Schritt von der aktuellen Ausgangslage abstrahiert, um langfristige qualitative Ziele zu definieren. In einem zweiten Schritt werden (im dritten Kapitel) diese qualitativen Ziele unter Berücksichtigung der aktuellen Finanzzahlen quantifiziert und numerisch verbindliche Vorgaben definiert.

2.1. Was ist eine Finanzstrategie

Eine Finanzstrategie ist ein Instrument, das die öffentliche Hand im Zielkonflikt zwischen tiefen Steuern, guten Staatsleistungen und wenig Schulden positioniert.

Abbildung 5: Magisches Zieldreieck einer Finanzstrategie



Die Abbildung illustriert, dass Verbesserungen bei einem Ziel in der Regel zu Verschlechterungen bei einem anderen Ziel führen. Dieser Zielkonflikt stellt für die Politik eine stete Herausforderung dar.

Ziel einer Finanzstrategie muss (zumindest mittel- bis längerfristig) eine nachhaltige Finanzpolitik sein. Dazu braucht es eine klare Aussage, wie man sich in diesem Zieldreieck positionieren will, wo man in einigen Jahren (finanziell) stehen will und wie man dahin gelangen will. Deshalb enthält eine Finanzstrategie in der Regel folgende Elemente:

- Lageanalyse (Ausgangsbasis, Probleme)
- Langfristige (strategische) Ziele
- Steuerungs- und Controlling-Instrumente.
- Mittelfristige numerische (und überprüfbare) Vorgaben

Fazit: Eine Finanzstrategie ist ein Instrument, um mittel- bis langfristige finanzpolitische Ziele zu erreichen.

2.2. Das Konzept der Nachhaltigkeit

Die jüngste und die für die nähere Zukunft erwartete Entwicklung des Schaffhauser Finanzhaushalts scheinen aufgrund der Analyse im ersten Kapitel nachhaltig zu sein.

Was bedeutet **Nachhaltigkeit** im Kontext eines öffentlichen Finanzhaushalts?

Die Finanzpolitik könnte auf ewig in dieser Art und Weise weitergeführt werden, ohne dass der Haushalt explodiert oder implodiert. Das bedeutet insbesondere, dass wir heute nicht auf Kosten künftiger Generationen leben dürfen.

Anhaltende Defizite in der Erfolgsrechnung und überproportional steigende Schulden können (nicht nur Firmen, sondern auch) einen öffentlichen Haushalt in den Ruin treiben oder mindestens an Grenzen führen. Deshalb soll nachstehend dargelegt werden, wie sich die Forderung nach Nachhaltigkeit im Finanzbereich auf die Solvenz und die Liquidität auswirkt.

(A) Solvenz

Negative Ergebnisse der Erfolgsrechnung können das Eigenkapital aufzehren und zu einem Bilanzfehlbetrag führen. Dies kann letztlich Insolvenz zur Folge haben. Gemäss neuem Finanzhaushaltsgesetz (Art. 6 nFHG) ist ein Bilanzfehlbetrag nicht zulässig, respektive müssen jährlich mindestens 20 Prozent davon abgetragen werden.

Unter Nachhaltigkeit (Solvenzaspekt) darf das Eigenkapital im schlechtesten Fall gegen null schrumpfen (beispielsweise jedes Jahr um 10%, so dass sich als Grenzwert null ergibt). Deshalb darf die Erfolgsrechnung keine systematischen Defizite aufweisen.

Es gibt jedoch sehr viele nachhaltige Entwicklungspfade für die Solvenz. Nachstehend einige Beispiele:

- (a) Das Eigenkapital soll wenigstens über null bleiben.
- (b) Das Eigenkapital soll wenigstens nominell gleich bleiben.
- (c) Das Eigenkapital soll wenigstens real gleich bleiben.
- (d) Das Eigenkapital soll wenigstens relativ zur Wirtschaftskraft gleich bleiben.

Die langjährige empirische Erfahrung zeigt, dass die Strenge der Vorgaben von oben nach unten zunimmt. Das oberste Ziel (a) ist gerade noch knapp hinreichend zur Erreichung des Nachhaltigkeitsziels; das Eigenkapital darf aufgebraucht werden, nicht aber unter null sinken. Allerdings ist die zeitliche Dimension ausgeklammert, weshalb eine Ergänzung im Sinne einer jährlichen «Verbrauchsrate» um x% notwendig wäre. Punkt (b) verlangt ein Einfrieren des heutigen nominellen Eigenkapitals. Im Punkt (c) wird die Entwicklung des Preisniveaus berücksichtigt und nur das reale (preisbereinigte) Eigenkapital eingefroren. Das nominelle Eigenkapital muss mit der Inflationsrate wachsen. Punkt (d) ist am strengsten; hier wird das Eigenkapital relativ zur wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit gesetzt. Diese kann durch das BIP, das BSP, das Volkseinkommen, das Steuersubstrat oder die Steuererträge gemessen werden und dient als Proxy für die Fähigkeit des Staates, Erträge zu generieren. Entsprechend muss das Eigenkapital mit der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit wachsen.

Während (a) und (b) absolute Ziele darstellen, sind (c) und (d) relative Ziele.

(B) Liquidität

Hohe Nettoinvestitionen (ins Finanz- und Verwaltungsvermögen) können das Fremdkapital (also die Bruttoschulden), hohe Nettoinvestitionen ins Verwaltungsvermögen die Nettoschulden (Fremdkapital abzüglich Finanzvermögen) übermässig aufblähen. Dies kann zu erhöhten

Kreditkosten und im Extremfall zu Illiquidität führen (weil man keine Geldgeber mehr findet). Im neuen Finanzhaushaltsgesetz müssen deshalb die Nettoinvestitionen aus eigenen Mitteln finanziert werden, wenn der Nettoverschuldungsquotient eine gewisse Schwelle (250%) übersteigt.

Unter Nachhaltigkeit (Liquiditätsaspekt) darf die Schuldenquote nicht ansteigen. Deshalb darf der negative Geldfluss aus Erfolgs- und Investitionsrechnung die Schulden nicht stärker ansteigen lassen als eine vordefinierte Referenzgrösse (z.B. das nominelle Steuersubstrat).

Auch für die Liquidität gibt es sehr viele nachhaltige Entwicklungspfade. Nachstehend einige Beispiele:

- (a) Die Schulden sollen nominell gegen null streben.
- (b) Die Schulden sollen nominell höchstens gleich bleiben.
- (c) Die Schulden sollen real höchstens gleich bleiben.
- (d) Die Schulden sollen relativ zur Wirtschaftskraft höchstens gleich bleiben.

Die langjährige empirische Erfahrung zeigt, dass hier die Strenge der Vorgabe von oben nach unten abnimmt. Das unterste Ziel ist gerade noch hinreichend zur Erreichung des Nachhaltigkeitsziels. Punkt (a) ist am restriktivsten, verlangt er doch eine vollständige Tilgung aller Schulden. Allerdings ist die zeitliche Dimension ausgeklammert, weshalb eine Ergänzung im Sinne einer jährlichen Amortisation der Schuld um x% notwendig wäre. Punkt (b) verlangt ein Einfrieren der heutigen Schuld (ein Schuldenmoratorium). Im Punkt (c) wird die Entwicklung des Preisniveaus berücksichtigt und nur die reale (preisbereinigte) Schuld eingefroren. Die nominelle Schuld darf mit der Inflationsrate wachsen. In Punkt (d) wird die Schuld relativ zur wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit gesetzt. Diese kann durch das BIP, das BSP, das Volkseinkommen, das Steuersubstrat oder die Steuererträge gemessen werden und dient als Proxy für die Fähigkeit des Staates, Einnahmen zu generieren und seine Schulden zu bedienen.

Während (a) und (b) absolute Ziele darstellen, sind (c) und (d) relative Ziele.

Als Mindestanforderung im Sinne der Nachhaltigkeit können im vorliegenden Kontext also folgende zwei Forderungen abgeleitet werden:

- Das Eigenkapital darf höchstens gegen null schrumpfen.
- Die Schuldenquote darf nicht steigen.

2.3. Langfristige Ziele

Im Moment werden in Schaffhausen die Gebote der Nachhaltigkeit nicht verletzt, so dass kein akuter Handlungsbedarf besteht. Hingegen ist es zweckmässig, bereits heute, also aus einer Position der finanziellen Stärke, zu überlegen, wie der Schaffhauser Finanzhaushalt auf einem nachhaltigen Kurs gehalten und ein Abgleiten wie in den Jahren 2010 bis 2014 verhindert werden kann (damit möglichst nie mehr ein Entlastungsprogramm geschnürt werden muss). Dabei muss sowohl bei der Erfolgsrechnung (Eigenkapital) als auch bei der Investitions- und Finanzierungsrechnung (Schulden) angesetzt werden.

Die langfristigen Ziele für die Solvenz und die Liquidität können direkt aus dem Gedanken der Nachhaltigkeit abgeleitet werden. Zusätzlich stellt sich mit Blick auf das magische Zieldreieck einer Finanzstrategie die Frage, ob auch für die Steuerbelastung ein Ziel festgelegt werden soll. Da der Kanton Schaffhausen wirtschaftlich kein eigenständiger Hot Spot ist, sondern vielmehr

ein Satellit des Zentrums Zürich, empfiehlt sich eine deutliche Positionierung im Steuerwettbewerb. Deshalb soll die Steuerbelastung nicht höher als im relevanten Umfeld liegen.

Auf eine Festlegung von Zielen im Leistungsbereich wird bewusst verzichtet. Werden die zwei Ecken «Staatshaushalt» und «Steuerbelastung» des Zieldreiecks festgelegt, erfolgt damit implizit auch eine Festlegung der dritten Ecke «Staatsleistungen». Eine explizite Zielfestlegung im Leistungsbereich würde somit zu einer Überdeterminierung des Zielsystems führen. Zudem ist eine einfache Quantifizierung des staatlichen Leistungsangebots praktisch unmöglich. Deshalb ist die Festlegung der numerischen Vorgaben in den Bereichen «Staatshaushalt» und «Steuerbelastung» essentiell. Dabei lässt das Konzept der Nachhaltigkeit sehr viele quantitative Möglichkeiten offen. Faktisch führt diese Herangehensweise dazu, dass die Einnahmenseite (unter Berücksichtigung des Staatshaushalts) die Ausgaben determiniert. Zu den einzelnen staatlichen Leistungen (Quantität und Qualität) kann jedoch im Rahmen einer Finanzstrategie keine Aussage gemacht werden.

Aufgrund der Darstellung in Kapitel 2.2 über die Nachhaltigkeit ist es sinnvoll, bei Solvenz und Liquidität das gleiche Konzept zu wählen. Hier gibt es einen Trade-off: Beim Eigenkapital ist die Erhaltung der Quote strenger als die Erhaltung des absoluten Wertes. Umgekehrt ist bei den Schulden die Einhaltung des absoluten Wertes strenger als die Einhaltung der Quote.

Werden die absoluten Werte eingefroren, bremst dies tendenziell die Investitionen (tendenziell geringere Selbstfinanzierung und geringere Verschuldungsmöglichkeit). Umgekehrt führt eine Einfrierung der Quoten dank mehr Selbstfinanzierung (Überschüsse in der Erfolgsrechnung) und einem höheren Fremdfinanzierungsspielraum (zusätzliche Verschuldung zulässig) tendenziell zu mehr Investitionen, was langfristig eher im Interesse des Gemeinwesens liegt. Deshalb sollen die numerischen Vorgaben als Quoten definiert werden. Da das BIP für Schaffhausen jeweils nur mit einer Verzögerung von etwa drei Jahren verfügbar ist, soll mit dem stets verfügbaren Steuersubstrat als Nenner gearbeitet werden.

Der Regierungsrat hat folgende **langfristige strategische Ziele** formuliert:

- Solvenzziel Die Eigenkapitalquote schrumpft nicht.
- Liquiditätsziel Die Schuldenquote steigt nicht.
- Steuerziel Die Steuerbelastung ist vorteilhaft.

3. Konkretisierung der Ziele

Hehre Ziele und Absichten drohen ohne institutionelle Verankerung hehre Ziele und Absichten zu bleiben, nicht aber realisiert zu werden. Institutionelle Regelungen können ihnen hingegen zum Durchbruch verhelfen.

Deshalb werden in diesem Kapitel zunächst kurz die verschiedenen Instrumente im Bereich Steuerung und Controlling dargestellt. Danach werden die qualitativen Ziele der Strategie unter Berücksichtigung der aktuellen Finanzaufgaben quantifiziert und numerisch verbindliche Vorgaben definiert. Schliesslich werden zusätzlich zu den Vorgaben einige Kennzahlen (mit Richtwerten) definiert, welche jährlich publiziert werden sollen.

3.1. Steuerungs- und Controlling-Instrumente

Die notwendigen Steuerungs- und Controlling-Instrumente zur Umsetzung der Massnahmen und zur Erreichung der strategischen Ziele existieren bereits weitgehend. Sie sollen aber konsequenter angewandt und punktuell ergänzt werden.

- Aufgaben- und Finanzplan (Erfolgs-, Investitions- und Finanzierungsrechnung) mit einem Zeithorizont von 4 Jahren (wie bisher)
ergänzt um eine vereinfachte Planbilanz (neu)
- Investitionsplanung mit einem erweiterten Zeithorizont von 10 Jahren. Für die ersten vier Jahre ist der Investitionsplan detailliert, für die restlichen Jahre eher grob. (wie bisher).
- Budget (Erfolgs-, Investitions- und Finanzierungsrechnung) mit einem Zeithorizont von 1 Jahr (wie bisher)
- Verbindliche numerische Vorgaben für zentrale Finanzgrössen (neu)

Diskutiert, aber zum aktuellen Zeitpunkt abgelehnt hat der Regierungsrat die Einführung einer formell verankerten Schuldenbremse. Da es in den letzten Jahren auch ohne kodifizierte Schuldenbremse gelang, den Kantonshaushalt zu sanieren (ESH3 und EP2014) und im Lot zu halten, erachtet er das Instrument der Schuldenbegrenzung gemäss Art. 97 KV kombiniert mit den neuen numerischen Vorgaben (siehe unten) aktuell für ausreichend. Zunächst soll abgewartet werden, wie sich der Haushalt des Kantons Schaffhausen unter der vollständigen Wirkung der Massnahmen aus den zwei Sanierungspaketen weiterentwickeln und wie die Steuererträge und anderweitigen Einnahmen in den kommenden Jahren ausfallen werden. Sollte die Evaluation der Lage in einigen Jahren zu einem anderen Ergebnis führen, wäre die diskutierte doppelte Schuldenbremse mit Regeln zu Solvenz und Liquidität ein gangbarer Weg.

Auch die Finanzstrategie ist ein neues Instrument. Es erscheint praktikabel und sinnvoll, die Finanzstrategie analog zum Legislaturprogramm alle vier Jahre jeweils im ersten Legislaturjahr zu überarbeiten. Die Finanzstrategie soll vom Regierungsrat verabschiedet, dem Kantonsrat jedoch zur Kenntnis unterbreitet werden. Im Unterschied zu einer Firma, wo die Strategie jeweils beim obersten Organ angesiedelt ist (z.B. in einer Aktiengesellschaft beim Verwaltungsrat), soll die Finanzstrategie eines Gemeinwesens in der Kompetenz der Exekutive liegen, da ein Beschluss des Kantonsrates praktisch die Verbindlichkeit eines Gesetzes hätte, was nicht zweckmässig wäre.

Diese Regel soll lediglich eine interne Vorgabe des Regierungsrates sein. Sollte diese zu einem späteren Zeitpunkt im neuen Finanzhaushaltgesetz verankert werden, könnte dies mit folgender Formulierung vorgegeben werden: «Der Regierungsrat erstellt alle vier Jahre eine Finanzstrategie und legt diese dem Kantonsrat zur Kenntnis vor.»

3.2. Numerische Vorgaben

Zur Erreichung der langfristigen, strategischen Ziele braucht es verbindliche quantitative Vorgaben. Da es mehrere Ziele sind, braucht es auch mehrere Vorgaben, wobei die Vorgabe für die anvisierten Bestandesgrössen eine Vorgabe für die entsprechende Stromgrösse impliziert. Die resultierenden Vorgaben werden anschliessend tabellarisch zusammengefasst.

Solvenzziel: Die Eigenkapitalquote schrumpft nicht.

Im Zähler der Eigenkapitalquote steht das Eigenkapital, im Nenner das Steuersubstrat. Das Eigenkapital (oder Bilanzüberschuss, Position 29) betrug am 31. Dezember 2016 rund 173 Mio. Franken. Wird davon die Finanzpolitische Reserve von 33 Mio. Franken abgezogen, verbleiben 140 Mio. Franken. Das Steuersubstrat (oder Steuerkraft) wird gemessen in Steuerfussprozenten. Im Jahr 2016 betrug ein Steuerfussprozent (abzüglich der Finanzpolitischen Reserve, gerundet) 2,7 Mio. Franken (was das Steueraufkommen auf hohem, aber realistischem Niveau fortführt).

Vorgabe: Das Eigenkapital soll mindestens 50 Steuerfussprozent betragen. Dies entspricht derzeit 135 Mio. Franken. Damit soll die Eigenkapitalquote mindestens 50% betragen. Dieser Wert lehnt sich an die aktuelle Situation an.

(Diese Vorgabe wurde am 31. Dezember 2016 eingehalten.)

Entsprechend muss die Erfolgsrechnung Überschüsse im Ausmass des frankenmässigen Wachstums der Steuerfussprozent erzielen:

$$\text{Überschuss} \geq \text{Veränderungsrate Steuersubstrat} * \text{Eigenkapital}$$

Unter der Annahme, dass die Steuerbasis mit etwa 2% pro Jahr wächst, muss der Überschuss der Erfolgsrechnung rund 2% von 173 Mio. Franken, also rund 3,5 Mio. Franken betragen. (Diese Vorgabe wurde 2016 eingehalten.)

Um jährliche (oft zufällige) Schwankungen zu berücksichtigen, reicht es, wenn die Vorgabe zum Überschuss im Schnitt rollend über 4 Jahre eingehalten wird.

Liquiditätsziel: Die Schuldenquote steigt nicht.

Im Zähler der Schuldenquote stehen die Kapitalmarktschulden, im Nenner das Steuersubstrat. Die Kapitalmarktschulden entsprechen den kurz-, mittel- und langfristigen Schulden (Positionen 21 und 22) und betragen am 31. Dezember 2016 143 Mio. Franken. Das Steuersubstrat (oder Steuerkraft) wird gemessen in Steuerfussprozenten. Im Jahr 2016 betrug ein Steuerfussprozent 2,7 Mio. Franken.

Vorgabe: Die Schulden sollen höchstens 65 Steuerfussprozent betragen. Dies entspricht derzeit 175,5 Mio. Franken. Damit soll die Schuldenquote höchstens 65% betragen. Dieser Wert lehnt sich zwar an die aktuelle Situation an, lässt aber einen Spielraum von gut 30 Mio. Franken. Die Vorgabe wird bewusst etwas grosszügig gesetzt, um den im Finanzplan bereits ausgewiesenen zusätzlichen Investitionsbedarf, der zu einem Selbstfinanzierungsgrad von unter 100% und damit zu einem Fremdkapitalbedarf führt, effektiv auch finanzieren zu können. (Diese Vorgabe wurde am 31. Dezember 2016 eingehalten.)

Entsprechend dürfen die Schulden relativ höchstens gleich stark ansteigen wie die Steuerbasis:

$$\text{«Defizit»} \leq \text{Veränderungsrate Steuersubstrat} * \text{Schulden}$$

Unter der Annahme, dass die Steuerbasis mit etwa 2% pro Jahr wächst, dürfen die Schulden um rund 2% von 143 Mio. Franken, also knapp 3 Mio. Franken ansteigen.

(Diese Vorgabe wurde 2016 eingehalten.)

Um jährliche (oft zufällige) Schwankungen zu berücksichtigen, reicht es, wenn die Vorgabe zum Defizit im Schnitt rollend über 4 Jahre eingehalten wird.

Steuerziel: Die Steuerbelastung ist vorteilhaft.

Auch hier braucht es eine messbare Quantifizierung des Wortes «vorteilhaft». Denkbar sind verschiedene Konzepte, in denen jeweils die Steuerbelastung von Schaffhausen verglichen wird:

- Mit dem Kanton Zürich
- Mit den anderen «Satellitenkantonen» von ZH (TG, SG, SZ, ZG, LU, AG)
- Mit allen Kantonen der Schweiz

Da der Kanton Schaffhausen insbesondere bei den juristischen Personen mit allen anderen Schweizer Kantonen im Wettbewerb steht, werden diese als Vergleich verwendet, wobei eine Unterscheidung zwischen natürlichen und juristischen Personen gemacht wird.

Vorgabe für den Rang in der Steuerbelastung:

- Einkommensteuerbelastung Natürliche Personen: in der vorderen Hälfte (Doppelverdiener-Ehepaar mit zwei Kindern und Nettoeinkünften von 100'000 Franken: 2016 8. Rang, Doppelverdiener-Ehepaar mit zwei Kindern und Nettoeinkünften von 250'000 Franken: 2016 15. Rang, ledige Einzelperson mit Nettoeinkünften von 100'000 Franken: 2016 18. Rang, ledige Einzelperson mit Nettoeinkünften von 250'000 Franken: 2016 16. Rang).
- Effektive Gewinnsteuerbelastung Juristische Personen: aktuell in der vorderen Hälfte. (Belastung Hauptort effektiv: 2016 11. Rang). Gemäss aktueller Steuerstrategie des Regierungsrates wird mit der SV2017 ein Platz in den Top drei angestrebt.

Gemessen wird der Rang anhand der jährlich publizierten Daten von Pascal Hinny (Pascal Hinny, Steuerrecht 2017, Zürich/Basel/Genf 2017). Bei den natürlichen Personen sind es die Steuersätze für die Einkommenssteuern in der steuergünstigsten Gemeinde, bei den juristischen Personen ist es die Belastung bei den Gewinnsteuern, je gemessen im Hauptort.

Die nachstehende Tabelle fasst die verbindlichen numerischen Vorgaben zusammen:

Tabelle 1: Numerische Vorgaben

| Bezeichnung | Definition | Vorgabe | Wert 2016 |
|--------------------------|---|-----------------|-----------|
| Eigenkapitalquote | Bilanzüberschuss (Pos 29) / Wert eines Steuerfussprozents | > 50% | 63.9% |
| Saldo Erfolgsrechnung | Gesamtergebnis Erfolgsrechnung | > 3.5 Mio. Fr.* | 16.0 |
| Schuldenquote | Kapitalmarktschulden (Pos 21+22) / Wert eines Steuerfussprozents | < 65% | 53% |
| Veränderung der Schulden | Veränderung der Kapitalmarktschulden (Pos 21+22) gegenüber Vorjahr | < 3.0 Mio. Fr.* | 0 |
| Steuerbelastung NP | Einkommenssteuer, Belastung in der steuergünstigsten Gemeinde | Rang < 14 | 8 - 18 |
| Steuerbelastung JP | Gewinnsteuer, effektive Belastung im Hauptort | Rang < 14 | 11 |

* Vorgabe gilt im Schnitt rollend über vier Jahre

Der Regierungsrat ist bereit, sich an diesen Zielen und Vorgaben messen zu lassen. Deshalb sind die Werte jeweils im Budget, in der Staatsrechnung und im Finanzplan auszuweisen.

Hinweise:

- Bei grossen Einmaleffekten (beispielsweise Umstellung auf HRM2) soll jeweils überprüft werden, ob die numerischen Zielvorgaben angepasst werden müssen.
- Die Bilanzpositionen 21 und 22 (aus HRM1) werden unter HRM2 zu den Positionen 201 und 206. (Die Position 29 bleibt 29.)
- Mit diesen Vorgaben ist auch den finanzrechtlichen Vorgaben zum Haushaltsgleichgewicht (Art. 4 Abs. 2b und Art. 6 nFHG) Genüge getan.
- Wie bereits weiter oben erwähnt, stellen diese Vorgaben keine Investitionsbremse dar, weil die Finanzierungsbasis (Selbstfinanzierung und Fremdkapitalspielraum) verbessert wird.

3.3. Kennzahlen

Zusätzlich zu den festen Vorgaben ist es sinnvoll, eine Reihe von informativen Kennzahlen mit langfristigen Richtwerten (aber ohne Vorgaben) zu führen.

Die Liste dieser Kennzahlen entspricht Art. 35 des Musterfinanzhaushaltsgesetzes für Kantone und Gemeinden (MFHG) der Finanzdirektorenkonferenz (FDK). Diese Kennzahlen sind auch im neuen kantonalen Finanzhaushaltsgesetz vorgegeben (vgl. Art. 5 nFHG). Dabei liegen die Richtwerte (angesichts der soliden finanziellen Lage von Schaffhausen) jeweils an der Grenze zwischen «mittel» und «gut» der Beurteilung der FDK.

Tabelle 2: Informativ Kennzahlen

| Bezeichnung | Definition | Richtwert | Wert 2016 |
|------------------------------------|--|-----------|-----------|
| Nettoverschuldungsquotient | Nettoschulden / Fiskalertrag | < 100% | 19% |
| Selbstfinanzierungsgrad | Selbstfinanzierung / Nettoinvestitionen | > 80% | 242.0% |
| Zinsbelastungsanteil | Nettozinsaufwand / Laufender Ertrag | < 4% | -7.8% |
| Bruttoverschuldungsanteil | Bruttoschulden / Laufender Ertrag | < 100% | 45% |
| Investitionsanteil | Bruttoinvestitionen / Gesamtausgaben | > 10% | 5.1% |
| Kapitaldienstanteil | Kapitaldienst / Laufender Ertrag | < 5% | -4.5% |
| Nettoschulden pro Einwohner in CHF | Nettoschulden / ständige Wohnbevölkerung | < 1'000 | -779 |
| Selbstfinanzierungsanteil | Selbstfinanzierung / Laufender Ertrag | > 10% | 5.7% |

Diese Kennzahlen sind jeweils in Budget, Finanzplan und Staatsrechnung offenzulegen.

Angesichts der derzeit guten Haushaltslage, was sich auch in den Kennzahlen niederschlägt, gibt es keinen Handlungsbedarf im Sinne eines Entlastungspakets. Bei den Kennzahlen liegen allerdings zwei Werte ausserhalb des «grünen» Bereichs. Der Investitionsanteil und der Selbstfinanzierungsanteil liegen mit je gut 5% nur gerade bei «genügend». Bessere Jahresergebnisse in der Erfolgsrechnung würden zu einer höheren Selbstfinanzierung führen und damit auch mehr Investitionen ermöglichen. Höhere Investitionen (nicht teurere Investitionsprojekte, sondern gezielte zusätzliche Projekte) könnten die Zukunftsfähigkeit des Kantons steigern.

4. Verknüpfung mit dem Legislaturprogramm

Die Finanzstrategie macht keine Aussage zu absoluten Werten oder Wachstumsraten für die Einnahmen und Ausgaben (respektive Aufwand und Ertrag), sondern vielmehr qualitative Aussagen zum Eigenkapital, zu den Schulden und zur Steuerbelastung. Folglich sollen sich die Einnahmen und Ausgaben (respektive Aufwand und Ertrag, und insbesondere deren Differenzen) so entwickeln, dass die Vorgaben zu Eigenkapital, Schulden und Steuerbelastung zumindest mittelfristig eingehalten werden. Innerhalb dieses Rahmens ist die Entwicklung des Haushalts frei, wobei der Spielraum der Ausgaben (und des Aufwands) beschränkt ist. Die Kombination aus «vorteilhafter Steuerbelastung» und «nachhaltiger Staatshaushalt» bedeutet faktisch, dass die Ausgaben (und der Aufwand) stark durch die (Steuer-)Einnahmen determiniert werden.

Dennoch ist es für die politische und finanzielle Planung des Kantons wichtig, die Finanzstrategie mit dem Legislaturprogramm, das naturgemäss primär zu Kosten führt, zu verknüpfen. Das betrifft sowohl die laufende Rechnung als auch die Investitionen. Als Folge

ergibt sich die mittelfristige Finanzplanung (2018 – 2021), welche sowohl mit der Finanzstrategie als auch mit dem Legislaturprogramm kompatibel ist.

4.1. Inhaltliche und qualitative Zielsetzungen 2017 – 2020

Der Regierungsrat will den eingeschlagenen, bisher erfolgreichen Weg des nachhaltigen Wachstums von Wirtschaft, Bevölkerung und Steuersubstrat bei gleichzeitiger Erhaltung der Wohlfahrt und der hohen Lebensqualität konsequent weitergehen. Die Rahmenbedingungen zur Stärkung des Kantons Schaffhausen als attraktiver Lebensstandort und als attraktiver Wirtschaftsstandort gilt es zu erhalten und zu verbessern. Die Herausforderungen der demographischen Entwicklung in den verschiedenen Politikbereichen sind mit konkreten Massnahmen anzugehen. Die in der vergangenen Legislaturperiode aus finanziellen Gründen zurückgestellten Investitionsprojekte sollen weiterbearbeitet und realisiert werden. Zudem ist die Aufgaben- und Finanzierungsaufteilung zwischen Kanton und Gemeinden zu überprüfen und wo notwendig eine Finanzierungsentflechtung durchzuführen.

Vor diesem Hintergrund hat der Regierungsrat fünf Schwerpunktthemen mit konkreten Zielsetzungen und entsprechenden Massnahmen definiert die den Jahren 2017 - 2020 prioritär bearbeitet werden müssen:

- Schaffhausen als Lebensstandort stärken
- Schaffhausen als Wirtschaftsstandort stärken
- Demografiestrategie umsetzen
- Infrastrukturprojekte realisieren
- Aufgaben- und Finanzierungsentflechtung zwischen Kanton und Gemeinden.

4.2. Investitionsprogramm

Die im Budget und Finanzplan 2018 - 2012 anstehenden Nettoinvestitionen liegen deutlich über dem durchschnittlichen Wert von 25 Mio. Franken der vergangenen Jahre. Ab 2024 ist ein Rückgang zu durchschnittlichen Investitionsausgaben vorgesehen, damit werden sich auch die Werte der entsprechenden Kennzahlen wieder verbessern.

| Beträge in 1'000 Franken | Rechnung 2016 | Budget 2017 | Budget 2018 | Finanzplan 2019 | Finanzplan 2020 | Finanzplan 2021 |
|---|------------------|----------------|----------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Nettoinvestitionen | | | 33'865 | 33'805 | 41'770 | 48'365 |
| davon Grundlasten | | | 19'866 | 14'145 | 16'540 | 17'275 |
| Erziehungsdepartement | | | 1'045 | 1'045 | 1'045 | 2'045 |
| Baudepartement | | | 14'180 | 10'525 | 13'365 | 13'100 |
| Volkswirtschaftsdepartement | | | 3'405 | 2'175 | 1'730 | 1'730 |
| Finanzdepartement | | | 936 | 400 | 400 | 400 |
| Gerichte | | | 300 | - | - | - |
| davon neue Vorhaben | | | 13'999 | 19'660 | 25'230 | 31'090 |
| Kompetenzzentrum Tiefbau SH | | | 2'800 | - | - | - |
| Agglomerationsprogramm 1 und 2 Strassen | | | 2'569 | 3'260 | 2'330 | 2'090 |
| Umnutzung Pflegezentrum | | | 1'000 | 7'900 | 7'400 | |
| Ersatz Zeughaus und Oberwiesen (B+A) | | | - | - | 1'500 | 1'500 |
| Trainings- und Schiessanlage Solenberg | | | 2'630 | - | - | - |
| Auslagerung Strassenverkehrs- und Schifffahrtsamt | | | 1'000 | 2'000 | 2'000 | 2'500 |
| Neubau Kantonales Sicherheitszentrum | | | 1'500 | 3'000 | 5'000 | 25'000 |
| Bauliche Anpassung Hauptgebäude Psychiatriezentrum | | | 1'500 | 3'500 | 7'000 | - |
| Agglomerationsprogramm 1. und 2. Generation KÖV | | | 1'000 | - | - | - |
| Devestitionen Verkauf über Finanzvermögen | | | - | - | -5'000 | -7'000 |

4.3. Entwicklung des Kantonshaushalts

| Beträge in 1'000 Franken | Rechnung 2016 | Budget 2017 | Budget 2018 | Finanzplan 2019 | Finanzplan 2020 | Finanzplan 2021 | vgl. Ziffer |
|--|------------------|----------------|----------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------|
| Erfolgsrechnung | | | | | | | |
| Ordentlicher Aufwand | | | 699'449 | 709'393 | 720'098 | 726'587 | |
| Ordentlicher Ertrag | | | 698'612 | 709'342 | 710'123 | 720'928 | |
| Operatives Ergebnis | | | -836 | -51 | -9'975 | -5'660 | |
| Ausserordentlicher Aufwand | | | - | - | - | - | |
| Ausserordentlicher Ertrag | | | 2'082 | 2'082 | 9'582 | 9'582 | |
| <i>Spezialfinanzierungen u. Fonds EK: - Einlagen/+ Entnahmen in/aus EK</i> | | | 152 | -667 | -21 | 391 | |
| Ausserordentliches Ergebnis | | | 2'235 | 1'415 | 9'561 | 9'973 | |
| Gesamtergebnis | | | 1'398 | 1'364 | -413 | 4'313 | 3.1 |
| Investitionsrechnung | | | | | | | |
| Total Ausgaben | | | 45'949 | 39'745 | 47'010 | 53'605 | |
| Total Einnahmen | | | 12'084 | 5'940 | 5'240 | 5'240 | |
| Nettoinvestitionen | | | 33'865 | 33'805 | 41'770 | 48'365 | 6.1 |
| Finanzierung und Geldfluss | | | | | | | |
| Geldzufluss (+) / Geldabfluss (-) aus operativer Tätigkeit | | | 13'301 | 15'452 | 4'792 | 11'342 | |
| Geldzufluss (+) / Geldabfluss (-) aus Investitionstätigkeit | | | -33'865 | -33'805 | -41'770 | -48'365 | |
| Finanzierungsbedarf | | | | | | | |
| Geldfluss aus Anlagentätigkeit | | | - | - | - | 10'000 | |
| Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit | | | - | - | 25'000 | 25'000 | |
| Veränderung der flüssigen Mittel und kurzfristigen Geldanlagen | | | 34'954 | 16'600 | 4'622 | 2'599 | |

Über die gesamte Budget- und Finanzplanperiode 2018 – 2021 kann mit einem positiven, kumulativen Ergebnis von 6.7 Mio. Franken eine insgesamt ausgeglichene Erfolgsrechnung erzielt werden. Bei näherer Betrachtung zeigt die Entwicklung der Erfolgsrechnung jedoch einige Risikofaktoren auf. In den Bereichen «Bildung» (+5.8 Mio. Franken), «Gesundheit» (+4.8 Mio. Franken) und «Soziale Sicherheit» (+4.1 Mio. Franken) werden in der Nettoergebnis-Entwicklung von 2018 bis 2021 Aufwandszunahmen von total 14.7 Mio. Franken erwartet. Hinzu kommen die Mittel für die einmalige strukturelle Lohnanpassung von 3% in der Höhe von rund 5.7 Mio. Franken. Gesamthaft ist demzufolge eine Aufwandszunahme von rund 20 Mio. Franken für die drei grössten Bereiche zu erwarten. Demgegenüber nimmt der Fiskalertrag im Zeitraum 2018 – 2021 lediglich um rund 10 Mio. Franken zu. Die Differenz von 10 Mio. Franken kann durch eine gleichzeitige Zunahme des Transferertrages (u.a. Anteil an der direkten Bundessteuer sowie Mitfinanzierung Transferaufwand Dritte) zwar einstweilen nahezu aufgefangen werden. Dennoch muss darauf geachtet werden, dass sich der Aufwand dem Ertrag anzupassen, respektive das operative Ergebnis inskünftig mindestens ausgeglichen halten zu können.

4.4. Finanzstrategie

Der Regierungsrat hat am 20. Juni 2017 eine durch das Finanzdepartement ausgearbeitete Finanzstrategie zur Kenntnis genommen und die verbindlichen numerischen Vorgaben und Richtwerte der Finanzkennzahlen verabschiedet. Die Finanzstrategie wird inskünftig alle vier Jahre zu Beginn der neuen Legislatur mit der ersten Finanzplanung erstellt und der Vorgabenvergleich findet Eingang in das Budget und den Finanzplan. Die Finanzstrategie wird dem Kantonsrat alle vier Jahre zur Kenntnisnahme unterbreitet.

Numerische Vorgaben 2018 – 2021

| Bezeichnung | Definition | Vorgabe | B 2018 | FP 2019 | FP 2020 | FP 2021 | 4-Jahres Ø |
|--------------------------|---|----------------|--------|---------|---------|---------|---------------|
| Eigenkapitalquote | Bilanzüberschuss / Wert eines Steuerfussprozents | > 50% | 76.9% | 76.0% | 76.3% | 76.3% | |
| Saldo Erfolgsrechnung | Gesamtergebnis Erfolgsrechnung * | > 3.5 Mio. Fr. | 1.4 | 1.4 | -0.4 | 4.3 | 1.7 |
| Schuldenquote | Kapitalmarktschulden / Wert eines Steuerfussprozents | < 65% | 46% | 46% | 5% | 6% | |
| Veränderung der Schulden | Veränderung der Kapitalmarktschulden gegenüber Vorjahr * | < 3.0 Mio. Fr. | - | - | 25 | 25 | 12.5 |
| Steuerbelastung NP | Einkommenssteuer, Belastung in der steuergünstigsten Gemeinde | Rang < 14 | | | | | |
| Steuerbelastung JP | Gewinnsteuer, effektive Belastung im Hauptort | Rang < 14 | | | | | |

* Vorgabe gilt im Schnitt rollend über vier Jahre

Informative Kennzahlen mit Richtwerten 2018 – 2021

| Bezeichnung | Definition | Richtwert | B 2018 | FP 2019 | FP 2020 | FP 2021 | 4-Jahres Ø |
|------------------------------------|--|-----------|--------|---------|---------|---------|---------------|
| Nettoverschuldungsquotient | Nettoschulden / Fiskalertrag | < 100% | -8.3% | -2.9% | 7.9% | 18.4% | |
| Selbstfinanzierungsgrad | Selbstfinanzierung / Nettoinvestitionen | > 80% | 39.3% | 54.8% | 30.7% | 35.2% | |
| Zinsbelastungsanteil | Nettozinsaufwand / Laufender Ertrag | < 4% | 0.1% | 0.1% | 0.1% | 0.1% | |
| Bruttoverschuldungsanteil | Bruttoschulden / Laufender Ertrag | < 100% | 51.3% | 50.6% | 54.8% | 58.0% | |
| Investitionsanteil | Bruttoinvestitionen / Gesamtausgaben | > 10% | 6.3% | 5.5% | 6.6% | 7.5% | |
| Kapitaldienstanteil | Kapitaldienst / Laufender Ertrag | < 5% | 2.6% | 2.7% | 2.6% | 2.9% | |
| Nettoschulden pro Einwohner in CHF | Nettoschulden / ständige Wohnbevölkerung | < 1'000 | -336 | -119 | 323 | 763 | 157.8 |
| Selbstfinanzierungsanteil | Selbstfinanzierung / Laufender Ertrag | > 10% | 2.2% | 3.0% | 2.1% | 2.7% | |

Mit Ausnahme der Kennzahlen im Bereich Selbstfinanzierung können die Ergebnisse gegenüber den Richtwerten sehr positiv beurteilt werden. Ebenso sind 2018 alle verbindlichen Vorgaben eingehalten.

Der Regierungsrat ist überzeugt, mit diesen neuen Instrumenten den kantonalen Finanzhaushalt inskünftig im Gleichgewicht halten zu können. Zwar werden weiterhin und fortlaufend Anstrengungen zur Begrenzung des Aufwandes und angemessene Ertragssteigerungen nötig sein. Mit der neuen Rechnungslegung nach HRM2 und den Vorgaben der Finanzstrategie werden jedoch Entwicklungen in die falsche Richtung frühzeitig erkannt und vor allem transparent gemacht. Beides wird benötigt um den kantonalen Finanzhaushalt inskünftig im Gleichgewicht halten und dadurch grössere, einschneidende Entlastungspakete vermeiden zu können.

Im Namen des Regierungsrates

Die Präsidentin:

Rosmarie Widmer Gysel

Der Staatsschreiber:

Dr. Stefan Bilger

