

Inhalt

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Zusammenfassung | 2 |
| 2 | Ausgangslage, Problemstellung | 3 |
| 2.1 | Kennzahlen - Vergleich 2009 und 2014 | 3 |
| 2.2 | Einnahmen- und Ausgabenstruktur der laufenden Rechnung 2014 | 4 |
| 2.3 | Budget 2015 | 5 |
| 3 | Finanzziele - Budgetierung der Folgejahre | 6 |
| 3.1 | Gestaltungsspielräume und -optionen | 6 |
| 3.1.1 | Bereiche mit beträchtlichem Spielraum | 6 |
| 3.1.2 | Bereiche ohne Spielraum | 7 |
| 3.2 | Budgetierungsgrundsätze | 8 |
| 3.2.1 | Mittelfristige Budgetierungsgrundsätze für 2016 - 2020 | 8 |
| 3.2.2 | Strategie für die Budgetrunde 2016 | 8 |
| 3.3 | Budgetvorgaben | 9 |
| 3.3.1 | Vorgaben für das Budget 2016 | 9 |
| 3.3.2 | Vorgaben für die Budgets 2017 - 2020 | 9 |
| 4 | Gemeindesteuern und Bemessung des Steuerfusses | 10 |
| 4.1 | Bevölkerungsentwicklung in der Gemeinde Zollikon | 10 |
| 4.1.1 | Politische Gemeinde | 10 |
| 4.1.2 | Evangelisch-reformierte Kirchgemeinde | 10 |
| 4.2 | Entwicklung der Gemeindesteuereingänge | 10 |
| 4.2.1 | Politische Gemeinde | 10 |
| 4.2.2 | Evangelisch-reformierte Kirchgemeinde | 10 |
| 4.3 | Erwägungen zur Bemessung des Steuerfusses | 11 |
| 4.3.1 | Vergleich mit benachbarten Kirchgemeinden | 11 |
| 4.3.2 | Beibehaltung des Steuerfusses in Zollikon bei 7% im Jahr 2016 | 11 |
| 4.3.3 | Massvolle Erhöhung des Steuerfusses | 12 |
| 5 | Anhang 1 - Kennzahlen der laufenden Rechnung | 13 |
| 5.1 | Gesamtzahlen: Aufwand, Ertrag, Ergebnis | 13 |
| 5.2 | Details zu Betrieb und Finanzierung | 13 |
| 5.2.1 | Betrieb: Kontogruppe 3 - Kultur und Freizeit | 13 |
| 5.2.2 | Finanzierung: Kontogruppe 900 - Gemeindesteuern | 13 |
| 5.2.3 | Finanzierung: Kontogruppe 920 - Abgaben an die Landeskirche | 13 |
| 5.2.4 | Finanzierung: Kontogruppe 940 - Kapitaldienst | 13 |
| 5.2.5 | Finanzierung: Kontogruppen 990/995 - Abschreibungen, Neutrale | 13 |
| 6 | Anhang 2 - Graphiken und Tabellen | 14 |
| 6.1 | Graphik 1: Zollikon – Einwohner, Mitglieder reformierte Kirchgemeinde | 14 |
| 6.2 | Graphik 2: Prozentuale Verteilung nach Alterskategorien | 15 |
| 6.3 | Graphik 3: Zollikon - Anteile der Reformierten pro Alterssegment | 15 |
| 6.4 | Graphik 4: Kirchgemeinde Zollikon - Entwicklung Steuerkraft pro Mitglied | 16 |
| 6.5 | Tabelle 1: Laufende Rechnung, Mitglieder – mehrjährige Übersicht | 17 |

1 Zusammenfassung

Im Zuge der vermehrten Trennung zwischen Staat und Kirchen im Kanton Zürich erfolgte im Kalenderjahr **2010** eine **Neuordnung der kantonalen Finanzen**. Sie führte schlagartig zu einer **drastischen Erhöhung der Abgaben** der Kirchgemeinde Zollikon an die **Landeskirche** und in der Rechnung der Gemeinde zu **Verlusten** in jedem Kalenderjahr seit 2010, nach meist hohen Überschüssen bis und mit 2009.

Zweck des vorliegenden Finanzleitbildes ist es, in Zollikon jährlich durch bewilligte **Vorgaben** für die **Budgetierung** sicherzustellen, dass wir schrittweise wieder zu einer ausgeglichenen Rechnung gelangen. Es zeigt, wie sich das Defizit, soweit durch Ausgaben bedingt, unter Kontrolle halten lässt.

Das vorliegende Finanzleitbild, am 7.7.2015 **bewilligt**, beinhaltet die von der Kirchenpflege verabschiedete **Finanzstrategie** und ist **Grundlage für die Budgetierung 2016** und die folgenden Jahre.

Im Dokument wird zunächst die **Ausgangslage** dargestellt.

Es folgen **Zielsetzungen**, Vorlagen für **Handlungsoptionen** der Kirchenpflege sowie **Grundsätze** und **Vorgaben für die Budgetierung** der Folgejahre.

In einem weiteren Kapitel werden **Grundlagen** zur Beantragung des **Steuerfusses** wie Bevölkerungsentwicklung, Demographie, Struktur und Entwicklung der Steuereingänge der politischen Gemeinde Zollikon und der evangelisch-reformierten Kirchgemeinde diskutiert.

Im Anhang 1 findet sich eine **Kurzanalyse wichtiger Kennzahlen** der laufenden Rechnungen der Kirchgemeinde in den vergangenen 7 Jahren (2008 – 2014) und des Voranschlags 2015. Daraus sind die wichtigsten Gründe für die Verluste von 2010 bis 2014 nach den hohen Überschüssen bis und mit 2009 ersichtlich.

Im Anhang 2 werden **statistische Grundlagen** dargestellt samt Quellenangaben sowie ein tabellarischer Überblick über die laufenden Rechnungen der vergangenen 7 Jahre.

2 Ausgangslage, Problemstellung

2.1 Kennzahlen - Vergleich 2009 und 2014

Im Zuge der vermehrten Trennung zwischen Staat und Kirchen im Kanton Zürich erfolgte im Kalenderjahr 2010 eine Neuordnung der kantonalen Finanzen. Die Beiträge des Kantons an die reformierte Landeskirche wurden dabei drastisch gekürzt; fortan wurden nur noch die nachgewiesenen sog. 'nichtkultischen' Leistungen der Kirche 'abgegolten'.

Zusammen mit einem 2011 zusätzlich eingeführten Steuerkraftausgleich führte dies vor allem in Kirchgemeinden mit vergleichsweise hoher Steuerkraft schlagartig zu einer kurzfristig im Budget schwer handhabbaren Reduktion der verfügbaren Mittel und zu hohen Defiziten.

Das **Vermögen der reformierten Kirchgemeinde Zollikon** hat sich um 1.748 MCHF (22.5 %; kumulierte Verluste 2010 bis 2014) reduziert:

| | 2009 | 2014 | Δ |
|----------------------------|------------|------------|---------|
| Eigenkapital Kirchgemeinde | 7.725 MCHF | 6.004 MCHF | -22.5 % |

Die **Eigenkapitalquote pro Gemeindemitglied** ist um 17% gesunken:

| | 2009 | 2014 | Δ |
|---------------------------|-----------|-----------|---------|
| Anzahl Gemeindemitglieder | 4.616 | 4.312 | -6.7 % |
| Eigenkapital pro Mitglied | 1.679 CHF | 1.392 CHF | -17.0 % |

Der Vergleich der **durchschnittlichen Steuerzahlungen pro Gemeindemitglied** und der **laufenden Ausgaben** des Jahres 2009 mit dem Jahr 2014 zeigt folgendes Bild:

| | 2009 | 2014 | Δ |
|-----------------------------|------------|------------|---------|
| Laufende Erträge und Kosten | | | |
| Ertrag | 4.474 TCHF | 4.481 TCHF | 0 % |
| .. pro Gemeindemitglied | 969 CHF | 1.041 CHF | +7.4 % |
| Aufwand | 4.021 TCHF | 4.535 TCHF | +12.8 % |
| .. pro Gemeindemitglied | 871 CHF | 1.053 CHF | +20.9 % |

Die **Kapitaldeckung der Kirchgemeinde** (Eigenkapital in Relation zu den jährlichen Ausgaben) ist dramatisch gesunken:

| | 2009 | 2014 | Δ |
|------------------------|------|------|-------|
| Eigenkapital / Aufwand | 1,9 | 1,3 | -32 % |

Der Aufwand pro Gemeindemitglied ist in den letzten 6 Jahren um über 20% gestiegen. Seit 2010 wurde jedes Jahr mit Verlust abgeschlossen. Die resultierende Eigenkapitalreduktion führt dazu, dass kommende Generationen über weniger Sicherheit verfügen werden, Krisenjahre durch Kapitalabdeckung abzusichern.

Vor dem Antrag für eine **Steuererhöhung** sollte uns der Nachweis gelingen, in einem Umfeld rückläufiger Teuerung den **Aufwand** pro Gemeindemitglied wieder **senken** zu können.

2.2 Einnahmen- und Ausgabenstruktur der laufenden Rechnung 2014

Im Jahr 2014 teilt sich die Rechnung wie folgt auf (Zahlen auf 1000 CHF gerundet):

| | | Aufwand | Ertrag | Ergebnis |
|--------------------------|---------------------------|-------------------|-------------------|-----------------|
| Ausgabenbereiche | | | | |
| 3 | Reformierte Kirchgemeinde | 2.472 TCHF | 402 TCHF | -2.070 TCHF |
| 920 | Landeskirche | 1.809 TCHF | 0 TCHF | -1.809 TCHF |
| Einnahmenbereiche | | | | |
| 900 | Gemeindesteuern | 83 TCHF | 3.768 TCHF | +3.685 TCHF |
| 940 - 995 | Liegenschaften, Diverses | 171 TCHF | 310 TCHF | +139 TCHF |
| Summe | | 4.535 TCHF | 4.480 TCHF | -55 TCHF |

Funktionsbereich 390-396 reformierte Kirchgemeinde Zollikon

Auch 2014 ist es nicht gelungen, die Kosten gemäss Budget zu senken. Die Ausgaben liegen ~130.000 CHF höher als budgetiert. Gleichzeitig liegen die direkten Einnahmen ~50.000 CHF tiefer als budgetiert. Die Kosten sind im Bereich Personal um ~65.000 CHF (teilweise bedingt durch einen internen Sozialfall) und beim Sachaufwand um ~55.000 CHF gestiegen. Bei den durchlaufenden Beiträgen haben die Kosten um ~8.000 CHF und bei der Entschädigung für Dienstleistungen um ~2.000 CHF zugenommen.

Funktionsbereich 920 Landeskirche

Die Zahlungen an die Landeskirche wurden wie budgetiert ausgeführt. Gegenüber dem Vorjahr 2013 sind die Zahlungen, wie budgetiert, abermals um ~30.000 CHF gestiegen.

Funktionsbereiche 940-995 Liegenschaften, Finanzen, ausserordentliche Erträge

Bei den Liegenschaften und Finanzen steigerten sich die Erträge um ~30.000 CHF. Die Abschreibungen sind aufgrund geringerer Investitionen um ~40.000 CHF tiefer ausgefallen. Gleichzeitig hat die Rückzahlung der Landeskirche eines Anteils vom Zentralkassenbeitrag aus dem Jahr 2010 zu ~75.000 CHF Mehreinnahmen geführt.

Funktionsbereiche 900 Steuereinnahmen,

Die Steuereinnahmen sind ~135.000 CHF höher als budgetiert.

Total

All dies hat dazu geführt, dass der Verlust nur ~55.000 CHF statt der budgetierten ~150.000 CHF betrug.

2.3 Budget 2015

Für das Jahr 2015 wurde folgendes Budget verabschiedet; es teilt sich wie folgt auf:

| | | Aufwand | Ertrag | Ergebnis |
|--------------------------|---------------------------|------------|------------|-------------|
| Ausgabenbereiche | | | | |
| 3 | Reformierte Kirchgemeinde | 2.205 TCHF | 447 TCHF | -1.758 TCHF |
| 920 | Landeskirche | 1.818 TCHF | 0 TCHF | -1.818 TCHF |
| Einnahmenbereiche | | | | |
| 900 | Gemeindesteuern | 90 TCHF | 3.460 TCHF | +3.370 TCHF |
| 940 - 995 | Liegenschaften, Diverses | 209 TCHF | 211 TCHF | 2 TCHF |
| Summe | | 4.322 TCHF | 4.118 TCHF | -204 TCHF |

Funktionsbereich 390-396 reformierte Kirchgemeinde Zollikon

Für 2015 ist geplant, die Kosten gegenüber 2014 um ~265.000 CHF zu senken. Gleichzeitig soll es gelingen, die direkten Einnahmen um ~45.000 CHF zu steigern. Die Kosten sollen im Bereich Personal um ~150.000 CHF und beim Sachaufwand um ~20.000 CHF gesenkt werden. Die Betriebs- und Defizitbeiträge sollen um ~93.000 CHF sinken und die Entschädigung für Dienstleistungen anderer Gemeinden um ~2.000 CHF.

Funktionsbereich 920 Landeskirche

Die Zahlungen an die Landeskirche steigen gegenüber 2014 um ~10.000 CHF.

Funktionsbereiche 940-995 Liegenschaften, Finanzen, ausserordentliche Erträge

Bei den Liegenschaften, Finanzen und ausserordentlichen Erträgen wird mit einem Ertragsrückgang von ~135.000 CHF gerechnet.

Funktionsbereiche 900 Steuereinnahmen, 995

Die Steuereinnahmen und ausserordentlichen Erträge sind ~315.000 CHF tiefer budgetiert.

Total

Trotz einer deutlichen Senkung des Aufwands gehen wir im Budget von einem weiteren Verlustjahr mit einem Nettoergebnis von ~ -200.000 CHF aus.

Konsequenz

Die **gesetzten Ziele** müssen wir daher mit aller **Konsequenz weiter verfolgen**; vor allem muss die Ausgabenseite des Budgets 2015 angesichts der 2014 nicht gesenkten Ausgaben nochmals überprüft und ggf. gezielt angepasst werden (alle Bereiche 390 - 396).

3 Finanzziele - Budgetierung der Folgejahre

3.1 Gestaltungsspielräume und -optionen

3.1.1 Bereiche mit beträchtlichem Spielraum

Als Behörde mit Entscheidungskompetenz stehen wir in **besonderer Verantwortung** gegenüber unseren **Gemeindemitgliedern** und den **Mitarbeitenden** der Kirchgemeinde.

Um zu einer besser **ausgeglichenen laufenden Rechnung** 2016 und darüber hinaus zu gelangen, verfügen wir über **Handlungsoptionen** in folgenden Bereichen:

- a) **Temporäre Inkaufnahme eines geringen Defizits** in der laufenden Rechnung
- b) **Sparen** (Sach- und/oder Personalausgaben)
- c) **Steigerung der Erträge** (Spenden, laufende Einnahmen, insbesondere aus den Liegenschaften)
- d) **Erhöhung der Steuern**

Diese Handlungsoptionen bestehen **alternativ oder kumulativ**; sie können sich überlappen. Bezugsbasis ist die Rechnung 2014.

Übersicht über unsere Handlungsoptionen pro Bereich, grobe Bewertung:

| # | Handlungsoption | Ergebnisverbesserung (kCHF/Jahr) | Fristigkeit der Wirkung | Bemerkungen |
|--|--|--|-------------------------|---|
| a) Inkaufnahme eines Defizits in der laufenden Rechnung | | | | |
| 1 | Ohne beschlossene Budgetvorgabe | keine | sofort | Weder Nachhaltigkeit noch Zukunftssicherheit |
| 2 | Akzeptieren eines geringen Defizits | bis ~150 | sofort | Nur kurzfristig vertretbar, solange deutlich kleiner als ½ Steuerprozent |
| b) Sparen | | | | |
| 3 | Einfache Sparrunde | 30 .. 100 | sofort | Ohne Personalabbau realisierbar |
| 4 | Nachhaltiges Sparen mit Stellenabbau und gezieltem ‚Rückbau‘ des Leistungsangebots | Pro Stelle 150 - 250, je nach Bereich (heute: >12 Vollzeitstellen) | Umsetzbar ab 2015 | Kurz- bis mittelfristige Option; v.a. falls sich Mitgliederzahlen und Steuereingänge (oder z.B. ‚landeskirchliche‘ Abgaben) dramatischer entwickeln sollten, als derzeit absehbar |
| c) Liegenschaften: Reduktion von Kosten und Steigerung von Erträgen | | | | |
| 5 | Steigerung der Erträge aus den Liegenschaften | Mehrerträge: ~100 | ab ca. 2016 | Kurzfristige Ertragsoptimierungen erreicht; längerfristige Optimierungen erfordern weitere Investitionen. |
| 6 | Einsparungen im Betrieb/Unterhalt | Sparpotenzial: ~50 | ab ca. 2016 | Substanzielle Einsparungen fast nur noch durch Drittvermietung heutiger Dienstwohnungen möglich. |
| d) Erhöhung der Steuern | | | | |
| 7 | Erhöhung der Steuern | ½ %: ~260 1 %: ~520 | Frühestens Budget 2017 | Steuererhöhung erst dann beantragen, wenn nachgewiesen wurde, dass die massiv erhöhten Ausgaben pro Gemeindemitglied wieder beginnen zu sinken. |

Erläuterungen zu den vorher aufgezeigten Handlungsoptionen:

- **Inkaufnahme eines Defizits**

- a. **Ohne beschlossene Budgetvorgabe (Finanzleitbild)**

Defizite in der Grössenordnung von 2010 bis 2013 akzeptieren auf Dauer weder Kirchgemeinde noch RPK; sie gelten als nicht konform mit den auch für Kirchgemeinden verbindlichen kantonalen Vorschriften zum Gemeindehaushalt.

Anlässlich der Kirchgemeindeversammlung vom 27.11.2014 hatten wir den Stimmbürgern erneut zugesichert, weiter an der schrittweisen Defizitreduktion zu arbeiten.

- b. **Akzeptieren eines geringen Defizits**

Tolerierbar solange sich dieses im Bereich von ~3% der Gemeindesteuereingänge (~150 kCHF), und deutlich unterhalb des Ertrags von ½ Steuerprozenten liegt.

- **Sparen**

Wie weiter oben gezeigt ist es auch 2014 nicht gelungen, die gesetzten Ziele zu erreichen. Neben weiteren einfachen Massnahmen werden auch 2016 zusätzlich nachhaltig wirkende gezielte **Reduktionen der Angebote** und damit der **Stellenprozente** vorgenommen werden müssen; dies vorwiegend bei Ersatzanstellungen, z.B. infolge von Pensionierung. Sie erfordern die engagierte Mitarbeit aller Beteiligten.

- **Längerfristige Ertragssteigerung aus den Liegenschaften im Finanzvermögen**

- Vermietung weiterer Wohnungen/Häuser (z.B. Rösslirain 2, Weiherweg 8; nach Renovation)
- Vermietung zusätzlicher 'Gewerbeflächen' (temporär oder dauernd, z.B. KGH Hohfurenstrasse 2, nach Renovation)
- Neu- oder Umbauten mit anschliessender Vermietung (z.B. Sonnengartenstrasse 44, Weiherweg 8); d.h. Investitionen durch die Kirchgemeinde
- Abgabe einzelner Grundstücke im Baurecht (z.B. Sonnengartenstrasse 44, Weiherweg 8); d.h. Investitionen durch Private
- Verkauf von Grundstücken (z.B. Rosenweg 8/10, Chaltenstein); d.h. Devestition mit Auflösung des erzielten Einmalerlöses über die Zeit

- **Erhöhung der Steuern**

Bereits an der internen Retraite vom 16.4.2011 und darnach anlässlich vieler weiterer Gelegenheiten vor allem auch öffentlich gegenüber Kirchgemeindeversammlung und RPK wurde wiederholt bestätigt, dass dies erst dann in Betracht kommt, wenn alle anderen Massnahmen umgesetzt und voll ausgeschöpft sind.

3.1.2 Bereiche ohne Spielraum

Kaum zielführend ist Hoffen auf eine Trendumkehr bei den im Kapitel 4 Gemeindesteuern und Bemessung des Steuerfusses ab Seite 10 gezeigten ‚Megatrends‘ in unserer Wohn-gemeinde. Am besten gehen wir damit künftig möglichst kreativ und konstruktiv um.

Auch gegen die Kirchengaustritte können wir – wenn überhaupt – nur sehr wenig ‚Zählbares‘ vorkehren. Es entspricht unserer Überzeugung, dass die Zugehörigkeit zu unserer Kirche für jeden Menschen freiwillig bleiben soll.

Die weitere Entwicklung der Steuerkraft in der Gemeinde ist nicht direkt beeinflussbar, sie ist aber erfahrungsgemäss oft stärkeren Schwankungen unterworfen, siehe Anhang 6.4, Graphik 4: Kirchgemeinde Zollikon - Entwicklung Steuerkraft pro Mitglied auf Seite 16.

Sollten sich die Perspektiven an den Finanzmärkten spürbar aufhellen, resultieren möglicherweise Steigerungen der Vermögen und der -erträge bei einem Teil unserer Steuerpflichtigen. Diese könnten vorübergehend und mit zeitlicher Verzögerung die Erträge der Vermögenssteuern leicht ansteigen oder etwas geringfügiger absinken lassen, als dies sonst auf Grund der rückläufigen Anzahl der Gemeindeglieder erwartet werden muss.

3.2 Budgetierungsgrundsätze

3.2.1 Mittelfristige Budgetierungsgrundsätze für 2016 - 2020

Im Rahmen mehrerer intensiver Budgetdiskussionen hat die Kirchenpflege am 19.8.2014 im Grundsatz den folgenden mittelfristigen Budgetierungsgrundsätzen zugestimmt.

Bei einer mittelfristigen Betrachtungsweise über mehrere Kalenderjahre sollen die nachfolgenden Grundsätze möglichst gut eingehalten werden und bleiben:

- **Sinken** weiter sowohl **Mitgliederbestände** wie **Steuereinnahmen**, muss die Budgetierung der **Ausgaben im 'Kerngeschäft'** (Kontengruppen 390 .. 394) **mit dieser Entwicklung Schritt halten**.
- Budgetierte **Defizite** die deutlich geringer sind als ½ Steuerprozent (derzeit ca. 260 kCHF) **und Budgetabweichungen von höchstens 3%** der bei der Kirchgemeinde verbleibenden Einnahmen (Gemeindesteuern reduziert um die Abgaben an die Landeskirche; derzeit ca. 50 kCHF) werden in der Regel als 'Schätzfehler' **ohne besondere Begründung toleriert**. Alles was diese Grenzen überschreitet muss von den Verantwortlichen jeweils begründet und von der Kirchenpflege genehmigt werden.
- **Steuererhöhungen** werden erst erwogen, wenn unser frei verfügbares **Finanzvermögen** deutlich **unter** die Grenze unseres **Finanzbedarfs für ein Budgetjahr** sinkt.
- Die **laufende Rechnung** ist ohne Erhöhung der Steuern **ausgeglichen** zu gestalten; ein **Rückgriff auf das Finanzvermögen soll nur in sehr gut begründeten Ausnahmesituationen** erfolgen.

3.2.2 Strategie für die Budgetrunde 2016

Auf dem Weg zu einer ausgeglichenen, nachhaltigen Rechnung, die allen geltenden kantonalen Vorschriften zum Gemeindehaushalt entspricht, beschloss die Kirchenpflege am 7.7.2015 folgende Strategie bei der Budgetierung des Kalenderjahrs 2016 umzusetzen:

1. Akzeptieren eines **jährlichen Defizits von höchstens 3%** der laufenden Einnahmen ~150 kCHF zulasten des vorhandenen Kapitals
2. **Beibehalten eines Steuerfusses von 7.0%**, solange unser frei verfügbares Finanzvermögen den Aufwand für mehr als ein Kalenderjahr zu decken vermag. In allen Bereichen müssen noch griffige Sparmassnahmen erfolgreich umgesetzt werden.
3. Umsetzung eines weiteren Massnahmenpakets zur **Reduktion des Angebots von Leistungen geringerer Priorität und zur Reduktion von Stellenprozenten**, z.B. durch Ausnutzung 'natürlicher' Fluktuationen bei der Stellenneubesetzung
4. Weitere Verbesserung der **Budgetierungs- und Controlling-Instrumente** zum **präziseren Tracking** der Ausgabenentwicklung **während dem laufenden Kalenderjahr** und weit effektiveren stetigem Wahrnehmen von sektorieller Budgetverantwortung.

3.3 Budgetvorgaben**3.3.1 Vorgaben für das Budget 2016****Ertragsziel**

Wir wollen im Jahr 2016 einen weiteren Verlust möglichst vermeiden, erstrebenswert wäre eine geringe 'schwarze Null'. Als Budgetvorgabe 2016 wäre folgerichtig zu planen:

| | | Aufwand | Ertrag | Ergebnis |
|--------------------------|---------------------------|------------|------------|-------------|
| Ausgabenbereiche | | | | |
| 3 | Reformierte Kirchgemeinde | 2.100 TCHF | 450 TCHF | -1.650 TCHF |
| 920 | Landeskirche | 1.980 TCHF | 0 TCHF | -1.980 TCHF |
| Einnahmenbereiche | | | | |
| 900 | Gemeindesteuern | 90 TCHF | 3.600 TCHF | +3.510 TCHF |
| 940 - 995 | Liegenschaften, Diverses | 200 TCHF | 250 TCHF | +50 TCHF |
| Summe | | 4.370 TCHF | 4.300 TCHF | -70 TCHF |

Funktionsbereiche 390-396

Wir müssen weiterhin die Kosten senken und/oder die Einnahmen erhöhen. Für 2016 sind wie geplant die Kosten gegenüber 2015 um ~5.0% (~100.000,-) zu senken. Zudem müssen wir erreichen, die Erträge auf dem Budgetniveau 2015 (~45.000 CHF) zu stabilisieren. Insbesondere sind weitere gezielte Reduktionen der Angebote und die geplanten Reduktionen der Stellenprozente nun konsequent umzusetzen.

Funktionsbereich 920 Zentralkassenbeitrag und Finanzausgleich Landeskirche

Wir müssen davon ausgehen, dass wir an die Landeskirche ~160.000 CHF mehr abführen müssen (Basis Steuerkraft 2014).

Funktionsbereiche 940-995 Liegenschaften, Finanzen, ausserordentliche Erträge

Bei den Liegenschaften und Finanzen wird mit einem konstanten Ergebnis gerechnet.

Funktionsbereiche 900 Steuereinnahmen

Die Steuereingänge sind 2014 gegenüber den Vorjahren deutlich gestiegen. Niemand weiss, ob 2014 ein besonders gutes oder die Vorjahre besonders 'schlecht' waren. Mit dieser Ungewissheit werden wir leben müssen, siehe Anhang 6.4, Graphik 4: Kirchgemeinde Zollikon - Entwicklung Steuerkraft pro Mitglied auf Seite 16.

3.3.2 Vorgaben für die Budgets 2017 - 2020

Als Folge des zu erwartenden weiter anhaltenden Rückgangs der Anzahl unserer Mitglieder müssen wir damit rechnen, dass auch ohne Rückgang der durchschnittlichen Steuerkraft die Steuereinnahmen jedes Jahr um ~50.000 CHF sinken werden. Dies wird uns dazu zwingen, jedes Jahr die Kosten etwa im gleichen Umfang zu senken oder zusätzliche Erträge zu erzielen. Zudem wird dann zu prüfen sein, ob eine Steuererhöhung nötig wird.

4 Gemeindesteuern und Bemessung des Steuerfusses

4.1 Bevölkerungsentwicklung in der Gemeinde Zollikon

4.1.1 Politische Gemeinde

Bewegte sich zwischen 1970 und 1980 die Anzahl der Einwohner über 12'000, sank sie bis 1993 auf ca. 11'330, um bis 2014 erneut auf über 12'000 anzuwachsen. Zwischen 1970 und 2015 stagnierte damit die **Einwohnerzahl**. Alle anderen Gemeinden des Bezirks Meilen verzeichneten im gleichen Zeitraum einen teilweise erheblichen Einwohnerzuwachs.

Gründe sind u.a.: schwindende, bebaubare Landreserven, trotz reger Bau- und Renovationsstätigkeit wachsende Wohnfläche pro Einwohner bei stark **zunehmender Überalterung**.

4.1.2 Evangelisch-reformierte Kirchgemeinde

Im Gegensatz dazu ist die Anzahl der registrierten Mitglieder der evangelisch-reformierten Kirchgemeinde im gleichen Zeitraum erheblich zurückgegangen (siehe Anhang Seite 14, Kapitel 6.1, Graphik 1).

Absolut verloren wir in den letzten 20 Jahren insgesamt 1545 Mitglieder, über 26%; pro Kalenderjahr im Schnitt über 77 Mitglieder (-1,3%) gegenüber dem Bestand von 1994.

Die Gründe sind in erster Linie bei der in Zollikon besonders 'ungünstigen' Altersverteilung zu suchen, (siehe Anhang Seite 15, Kapitel 6.2, Graphik 2 sowie Kapitel 6.3, Graphik 3).

Im Gegensatz zur politischen sind bei der Kirchgemeinde Austritte jederzeit möglich; deklarierte - via Rücktrittsschreiben etwa (\emptyset ~15/Jahr) - oder sogenannt 'kalte': bei der amtlichen Meldung des Wohnsitzwechsels wird die Kirchenzugehörigkeit verschwiegen. Sie lassen die Gesamtzahl der Mitglieder über die Jahre etwas stärker absinken, als dies durch die demographische Entwicklung der Wohnbevölkerung alleine zu erwarten wäre.

4.2 Entwicklung der Gemeindesteuereingänge

4.2.1 Politische Gemeinde

Parallel zur leicht wachsenden Einwohnerzahl seit 2000 stieg im Mittel die Steuerkraft pro Einwohner/In bis 2009 moderat an. In den Jahren 2010 bis 2013 mussten nicht unbedeutende Einbussen registriert werden; wahrscheinlich als Folge der ungünstigeren wirtschaftlichen Entwicklung. 2014 erreichte die durchschnittliche Steuerkraft wiederum fast die Höhe des bisherigen Rekordjahres 2009.

Im Schnitt stammen ~25% der Gemeindesteuern aus den Vermögen der Pflichtigen; die Steuern ‚juristischer Personen‘ bewegen sich bei ~10%.

Die Verantwortlichen der Gemeinde betonen: die Entwicklung der Steuereingänge ist sehr schwierig vorherzusagen. Wiederholt führten Zu- oder Wegzüge besonders ‚gewichtiger‘ Steuerzahler zu grösseren Ausschlägen von Jahr zu Jahr. Dies wird so bleiben.

Kaum zu prognostizieren sind weiter die ‚Steuereingänge früherer Jahre‘: viele Steuerpflichtige in Zollikon leben finanziell in vergleichsweise ‚komplexen‘ Verhältnissen, oft ziehen sich Veranlagungen bei Einsprachen über mehrere Jahre hin. Zwangsweise resultieren daraus pro Kalenderjahr u.U. stark schwankende Steuereingänge.

4.2.2 Evangelisch-reformierte Kirchgemeinde

Eine gute Illustration für das soeben Gesagte liefert die Graphik 4: Kirchgemeinde Zollikon - Entwicklung Steuerkraft pro Mitglied im Anhang 6.4 auf Seite 16. Hier wurde der 'peak' im Jahr 2008 erreicht. Die Steuerkraft pro Mitglied erhöhte sich im Schnitt zwischen 1999 und 2008 um gesamthaft ~25%. In den Jahren 2009 bis 2013 musste die Kirchgemeinde mit deutlich tieferen Steuereingängen auskommen. 2014 standen - wie erwähnt - wiederum deutlich mehr Mittel zur Verfügung.

4.3 Erwägungen zur Bemessung des Steuerfusses

4.3.1 Vergleich mit benachbarten Kirchgemeinden

Ein Vergleich mit den Steuerfüssen benachbarter Kirchgemeinden zeigt folgendes Bild:

| Gemeinde | Mitglieder | Steuerfuss | |
|--|------------|-------------|------------|
| | | Reformierte | Katholiken |
| A: Unteres rechtes Zürichseeufer (5+) | | | |
| Zollikon | 4335 | 7% | 9% |
| Küsnacht | 5076 | 7% | 9% |
| Erlenbach | 1986 | 10% | 9% |
| Herrliberg | 2424 | 8% | 9% |
| Zumikon | 1885 | 9% | 9% |
| B: Oberes rechtes Zürichseeufer | | | |
| Meilen | | 8% | 9% |
| Männedorf | | 11% | 12% |
| Stäfa | | 13% | 12% |
| Uetikon am See | | 10% | 12% |
| Oetwil am See | | 12% | 10% |

Bezüglich Steuerkraft lassen sich die Gemeinden am unteren rechten Zürichseeufer (5+) gut mit uns vergleichen: die gegenüber Zollikon und Küsnacht höheren Belastungen in Erlenbach, Herrliberg und Zumikon belegen den erzielbaren Wert einer verbesserten Zusammenarbeit zwischen benachbarten Kirchgemeinden: in einer (zu) kleinen Kirchgemeinde (→ massiv weniger als die seitens der Landeskirche 'empfohlenen' 4000 - 5000 Mitglieder) sind angesichts nicht unwesentlicher Fixkosten anteilmässig deutlich mehr Finanzmittel nötig, um ein komplettes Angebot (Gottesdienste, Diakonie, Jugendarbeit) zu bieten.

Die benachbarten Gemeinden weiter oben am Zürichsee verfügen alle über eine geringere Steuerkraft; folglich liegen dort die Steuerfüsse auch deutlich höher.

4.3.2 Beibehaltung des Steuerfusses in Zollikon bei 7% im Jahr 2016

Gewichtige Gründe sprechen dafür, per 2016 keine Steuererhöhung zu beantragen:

- **Der Abschluss 2014 erfüllt unsere eigenen Budgetierungsgrundsätze:** alle verabschiedeten mittelfristigen Budgetierungsgrundsätze - siehe Kapitel 3.2.1 Mittelfristige Budgetierungsgrundsätze für 2016 - 2020 auf Seite 8 wurden mit der Rechnung 2014 voll **eingehalten**, der Verlust beträgt weniger als 1,5% der Steuereingänge, das Barvermögen reicht weiterhin um alle laufenden Kosten eines Kalenderjahres zu tragen.
- **Das Budget 2015 lässt sich weiter reduzieren:** es wurde im Sommer 2014 erstellt. Vergleicht man die Rechnung 2014 mit dem genehmigten Budget 2015, sind Ausgabenbereiche erkennbar, in welchen nach aktuellem Wissensstand eher zu hoch budgetiert wurde. Das Defizit sollte folglich geringer ausfallen als budgetiert.
- **Konsistenz und Verlässlichkeit unserer öffentlichen Aussagen gegenüber Gemeinde und RPK:** bereits während der letzten Amtsdauer erklärten wir der Kirchgemeinde wiederholt, dass wir uns bemühen, vor der Beantragung einer Steuererhöhung gezielt Ausgaben senkungen vorzunehmen.
- **Stark asymmetrische Verteilung der Steuerlast:** 100 Steuerpflichtige (von insgesamt derzeit 4335) kommen in Zollikon für 49% der gesamten Kirchensteuereinnahmen auf, 30 für 28%, 10 für 21%; die 5 'besten' Steuerzahler tragen 15% bei, nahezu ein ganzes

Steuerprozent. Sollten sich Einzelne aus diesem Kreis zum Kirchenaustritt entschliessen, resultierten spürbare Mindereinnahmen für die Kirchgemeinde. Wir waren bereits mehrfach konkret mit solchen Einzelsituationen konfrontiert - lernen wir daraus!

4.3.3 Massvolle Erhöhung des Steuerfusses

Folgende Gründe könnten für eine massvolle Anhebung des Steuerfusses, wenn immer möglich frühestens ab 2017 sprechen:

- **Steuereingänge 2015:** Sollten sich diese erneut in der Grössenordnung von 2010 bis 2013 bewegen, resultierte das für 2015 geplante Defizit. Es erhöhte sich, würden ausgabenseitig abermals die Vorgaben nicht eingehalten. Wie in Kapitel 4.2 auf Seite 10 gezeigt sind verlässliche Vorhersagen der Steuereingänge nicht möglich.
- **Erhöhung um 1%:** eine Steuerfusserhöhung auf 8% bedeutet eine Erhöhung der Steuereingänge ~14.3%. Es resultierten Mehreinnahmen von ~520.000 CHF. Gleichzeitig wird die Anzahl Gemeindemitglieder bis 2016 um geschätzt ~80 Personen weiter sinken. Niemand kann zuverlässig ausschliessen, dass durch eine Steuerfusserhöhung zusätzliche Austritte erfolgen werden.
Eine Analyse der einschlägigen Berechnungsformeln belegt, dass durch die Erhöhung des Steuerfusses in der Gemeinde die Abgaben an die Landeskirche und ebenso die 'Steuerkraftabschöpfung' nicht höher ausfallen. Beide Berechnungen basieren auf der **durchschnittlichen Steuerkraft**, welche die **Gemeinde mit einem Steuerprozent erreicht** und basieren jeweils auf den Ergebnissen des Vorjahres.
- **Rechnungsabschluss:** mit einer Steuererhöhung erhöhen wir die Chancen, nach nun 6 Verlustjahren wieder einmal mit einem positiven Rechnungsabschluss aufzuwarten.

5 Anhang 1 - Kennzahlen der laufenden Rechnung

Die Tabelle 1 (siehe Anhang Kapitel 6.5 auf Seite 17) zeigt die Entwicklung wichtiger Kennzahlen für die Jahre 2008 bis 2014, zusätzlich zum Voranschlag 2015.

5.1 Gesamtzahlen: Aufwand, Ertrag, Ergebnis

Der bei der Kirchgemeinde verbleibende Ertrag sank innert 6 Jahren um 43%, in erster Linie bedingt durch die seit 2010 massiv erhöhten Abgaben an die Landeskirche und seit 2011 zusätzlich durch die ‚Steuerkraftabschöpfung‘.

Die Steuereingänge sanken mit -18% deutlich mehr als auf Grund des Rückgangs der Mitgliederzahl zu erwarten war (-10%, siehe auch 4.1.2); vielleicht ein Hinweis auf eine künftig tendenziell eher schwindende durchschnittliche Steuerkraft.

Das Ergebnis verschlechterte sich dadurch deutlich: bis und mit 2009 wurden hohe Überschüsse erzielt, **2010 bis 2014** resultierten – unter Ausklammerung eines einmaligen Sondereffektes (siehe Bemerkung im Anhang) – **jährliche Defizite** von ~655, 452, 184, 402 und 55 kCHF (Total: 1748 kCHF; ~1.3, 0.9, 0.4, 0.8 und 0.1 Steuerprozent). Sie liessen sich zwischen 2010 und 2012 durch straffe Budgetierung, Sparsbemühungen und von den Mitarbeitenden engagiert mitgetragene Ausgabendisziplin senken. 2013 haben diese Bemühungen nachgelassen. 2014 sind die Eingänge gestiegen; die Ausgaben konnten nicht ganz im geplanten Mass gesenkt werden, weiteres dediziertes Engagement bleibt nötig.

5.2 Details zu Betrieb und Finanzierung

5.2.1 Betrieb: Kontogruppe 3 - Kultur und Freizeit

Die Reduktion des Aufwandes im ‚Kerngeschäft‘ (390 .. 394) erreichte prozentual den Mitgliederschwund in der betrachteten Zeitspanne nicht ganz.

5.2.2 Finanzierung: Kontogruppe 900 - Gemeindesteuern

Die Zahlen entwickeln sich - wie erwartet - seit 2008 rückläufig; die Gemeindesteuern 2015 sind aber voraussichtlich doch eher pessimistisch budgetiert.

5.2.3 Finanzierung: Kontogruppe 920 - Abgaben an die Landeskirche

Aufgrund der neuen Finanzordnung zwischen Kanton, Landeskirche und Kirchgemeinden erreichten die Abgaben an die Landeskirche 2011 mit 52%, 2012 mit 48%, 2013 mit 53% und 2014 mit 49% der Gemeindesteuereingänge (2011 ~3,7; 2012 ~3,4; 2013 ~3,7, 2014 ~3,4 Steuerprozent) Rekordwerte. Auch wenn seit der jüngsten Änderung/Anpassung neu die Pfarrlöhne (in unserem Fall seit Mitte 2012: 2,5 Vollzeitstellen) von der Landeskirche getragen werden, ist seit 2010 der **sprunghafte Anstieg der Abgaben** – verschärft noch durch die zusätzliche Einführung einer ‚Steuerkraftabschöpfung‘ seit 2011 – nahezu alleine verantwortlich, für die jährlich signifikanten Defizite in unserer laufenden Rechnung.

5.2.4 Finanzierung: Kontogruppe 940 - Kapitaldienst

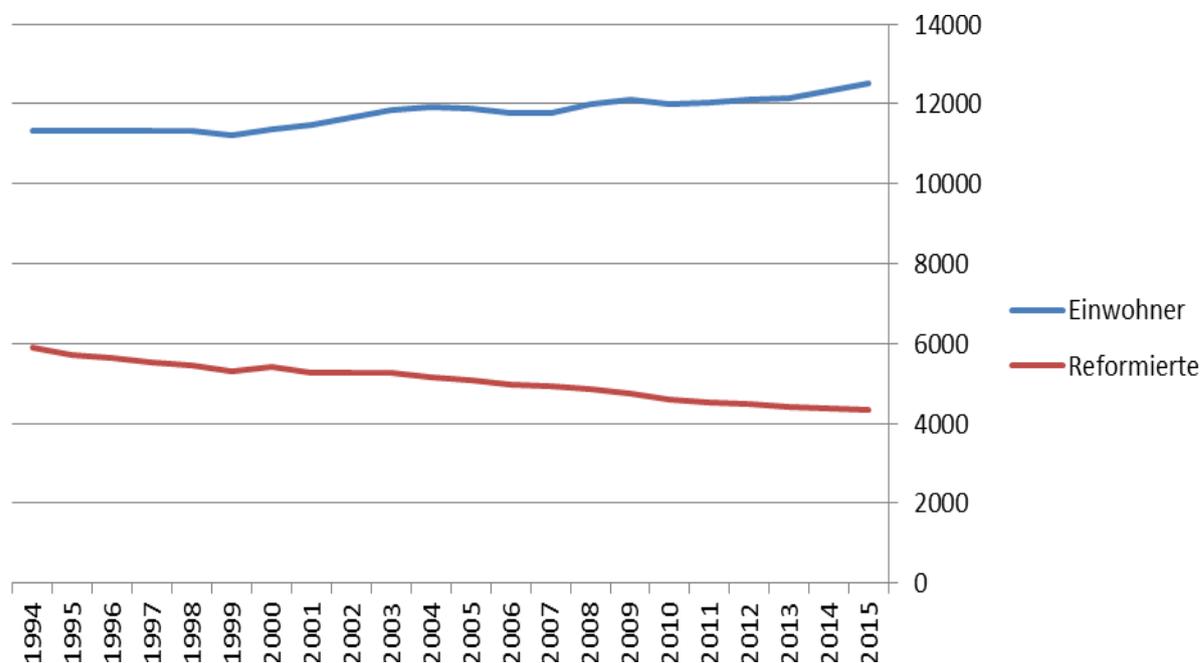
Die ‚erzielbaren‘ Zinskonditionen wurden jährlich massiv unvorteilhafter. Mit den Defiziten sinkt das verfügbare ‚zinstragende‘ Finanzvermögen.

5.2.5 Finanzierung: Kontogruppen 990/995 - Abschreibungen, Neutrale ..

Die Abschreibungen belasten die Rechnung nur geringfügig, so lange keine gewichtigen baulichen Investitionen (z.B. Renovationen, Umbau KGH Hofuren, ..) zu tilgen sind.

6 Anhang 2 - Graphiken und Tabellen

6.1 Graphik 1: Zollikon – Einwohner, Mitglieder reformierte Kirchgemeinde



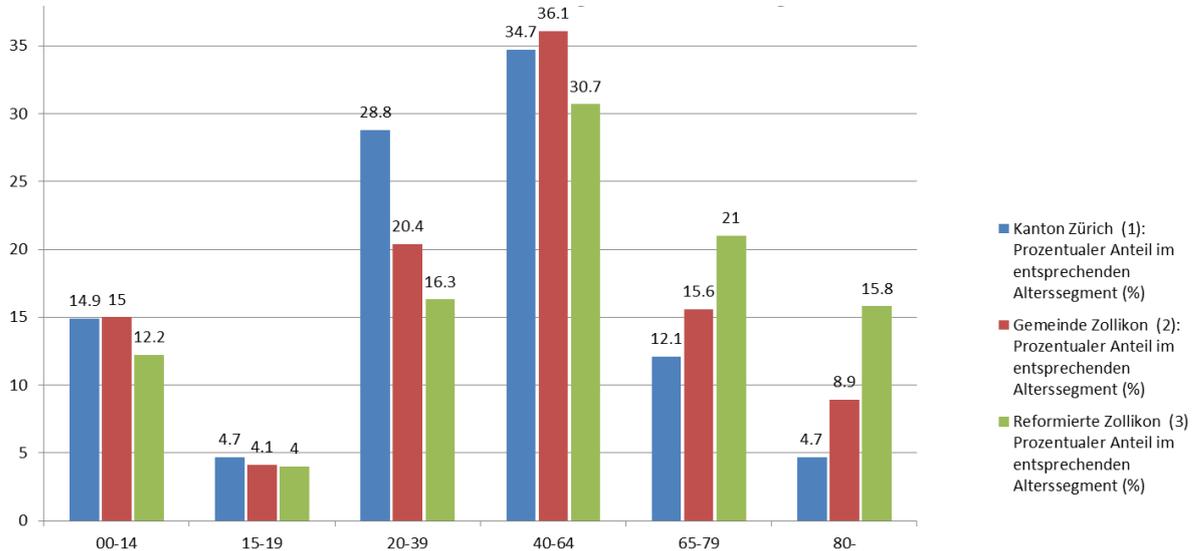
| Jahr, jeweils 1.1. | Einwohner | Reformierte | Nichtreformierte | Anteil Reformierte |
|--------------------|-----------|-------------|------------------|--------------------|
| 2015 | 12517 | 4335 | 8182 | 0.346 |
| 2014 | 12319 | 4367 | 7952 | 0.354 |
| 2013 | 12152 | 4417 | 7735 | 0.363 |
| 2012 | 12099 | 4497 | 7602 | 0.372 |
| 2011 | 12033 | 4519 | 7514 | 0.376 |
| 2010 | 11995 | 4616 | 7379 | 0.385 |
| 2009 | 12113 | 4759 | 7354 | 0.393 |
| 2008 | 12004 | 4867 | 7137 | 0.405 |
| 2007 | 11788 | 4951 | 6837 | 0.420 |
| 2006 | 11770 | 4957 | 6813 | 0.421 |
| 2005 | 11898 | 5094 | 6804 | 0.428 |
| 2004 | 11941 | 5146 | 6795 | 0.431 |
| 2003 | 11861 | 5252 | 6609 | 0.443 |
| 2002 | 11654 | 5279 | 6375 | 0.453 |
| 2001 | 11491 | 5281 | 6210 | 0.460 |
| 2000 | 11373 | 5427 | 5946 | 0.477 |
| 1999 | 11234 | 5320 | 5914 | 0.474 |
| 1998 | 11346 | 5457 | 5889 | 0.481 |
| 1997 | 11332 | 5545 | 5787 | 0.489 |
| 1996 | 11338 | 5627 | 5711 | 0.496 |
| 1995 | 11326 | 5728 | 5598 | 0.506 |
| 1994 | 11330 | 5912 | 5418 | 0.522 |

Quelle: Statistisches Amt Kanton Zürich:

http://www.web.statistik.zh.ch/cms_gp_neu/gpzh/content/zeitreihe.php?id=133&gem=116
http://www.web.statistik.zh.ch/cms_gp_neu/gpzh/content/zeitreihe.php?id=405&gem=116

6.2 Graphik 2: Prozentuale Verteilung nach Alterskategorien

In der nachfolgenden Graphik werden die 'Lebensbäume' der Einwohner des Kantons Zürich (1, jeweils erste Säule, blau) mit denen der Einwohner Zollikons (2, zweite Säule, rot) sowie der Reformierten in der Gemeinde (3, dritte Säule, grün) verglichen:



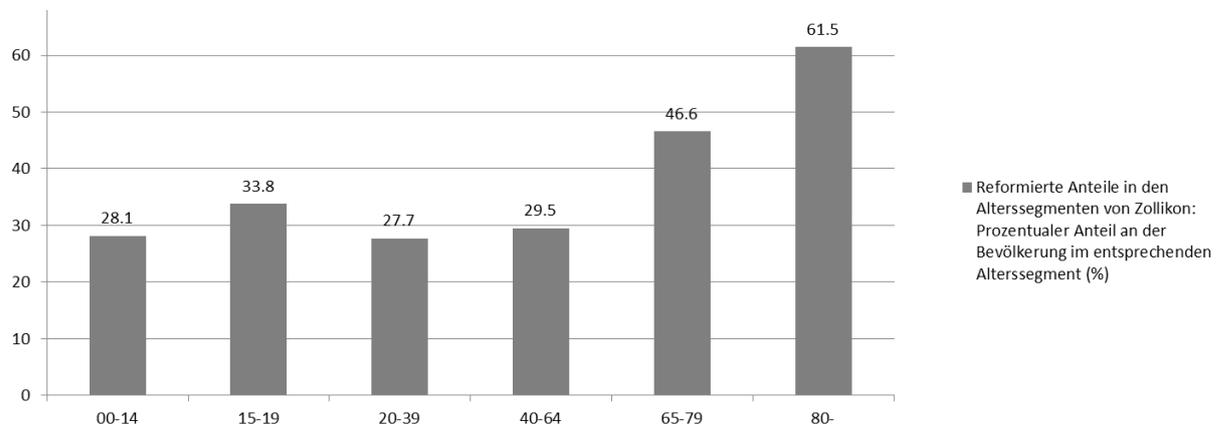
Der Anteil der obersten Altersklassen ist bei den Reformierten Zollikons deutlich höher als in der politischen Gemeinde und viel höher als im Kanton.

Quellen:

- Statistisches Amt Kanton Zürich
- Datenverwaltungsprogramm 'Pastorale' der reformierten Kirchgemeinde Zollikon

6.3 Graphik 3: Zollikon - Anteile der Reformierten pro Alterssegment

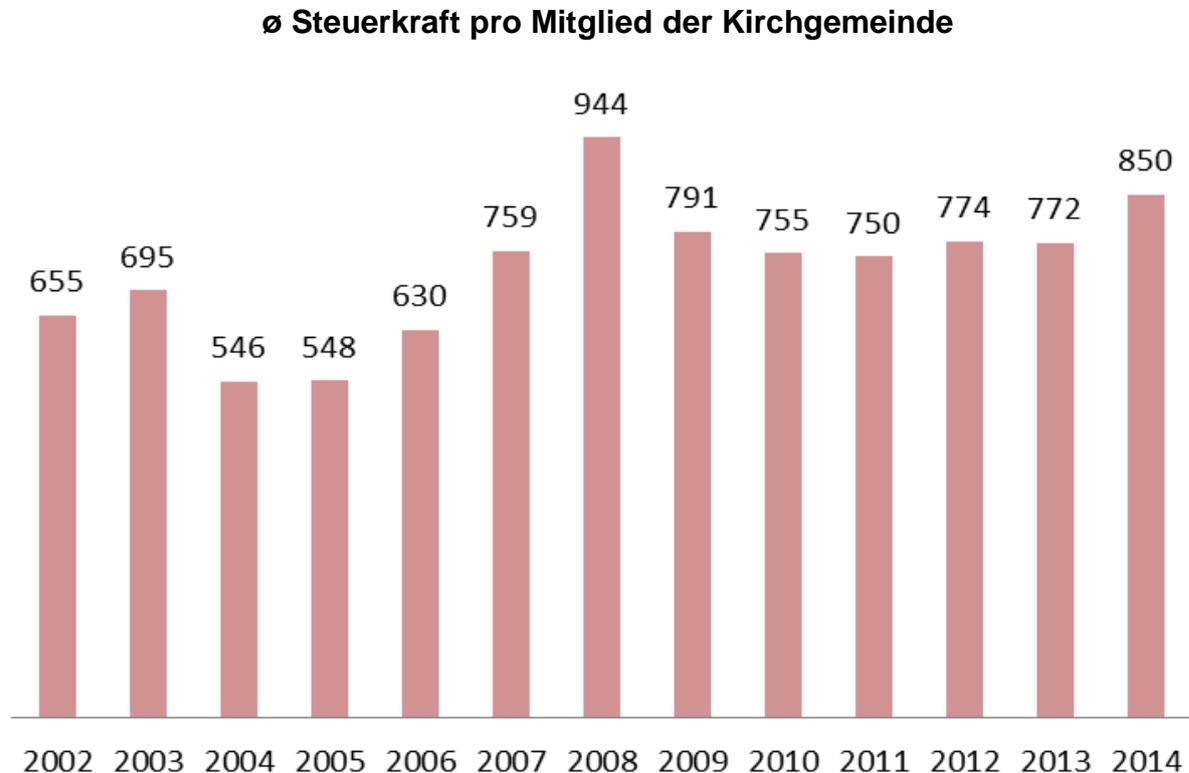
Besonders aufschlussreich ist die nachfolgende Graphik: sie zeigt getrennt nach Alterssegmenten jeweils den Anteil der Reformierten an den Einwohnern der Gemeinde:



Im obersten Alterssegment zeigt sich, dass die Reformierten vor langer Zeit noch die Mehrheit stellten und ihr Anteil seither stetig zurückging. Sollte diese Entwicklung ohne derzeit unabsehbare 'Störung' von aussen weitergehen, dürfte sich der Anteil der Reformierten in fernerer Zukunft auf einem signifikant tieferen (~30%) Niveau erneut 'einpendeln'.

6.4 Graphik 4: Kirchgemeinde Zollikon - Entwicklung Steuerkraft pro Mitglied

Die folgende Graphik zeigt die Entwicklung der *durchschnittlichen Steuerkraft pro Mitglied* der evangelisch-reformierten Kirchgemeinde Zollikon.



Durch die in Kapitel 4.2 Entwicklung der Gemeindesteuereingänge auf Seite 10 präsentierten Fakten und Erfahrungen sind die beobachteten von Jahr zu Jahr oft signifikant schwankenden Durchschnitte erklärbar.

Der 'Gesamttrend' scheint nach wie vor eher nach oben zu zeigen. Möglicherweise spielt dabei mit, dass im Betrachtungszeitraum die reformierte Bevölkerung der Gemeinde tendenziell nicht nur älter sondern auch etwas 'reicher' geworden ist, Bis 2010 war in unseren Breitengraden eine nicht unwesentliche Teuerung zu verzeichnen und möglicherweise hat der Fiskus im Einzelfall durch stringenter umgesetzte Veranlagungen für tendenziell eher steigende Steuereinnahmen gesorgt, z.B. durch höher veranlagte Liegenschaften.

Evangelisch-reformierte Kirchgemeinde Zollikon
Finanzleitbild 2016 – 2020

6.5 Tabelle 1: Laufende Rechnung, Mitglieder – mehrjährige Übersicht

| Komponenten | V | R | Δ 2014 |
|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| | 2015 | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 | /2008 |
| | a | b | c | d | e | f | g | h | i |
| # Gemeindemitglieder | | 4335 | 4367 | 4417 | 4497 | 4519 | 4616 | 4759 | -9% |
| Laufende Rechnung | | | | | | | | | |
| Aufwand | -4322 | -4536 | -4551 | -4473 | -4725 | -4913 | -4021 | -4414 | -3% |
| Ertrag | 4118 | 4481 | 4149 | 4289 | 4273 | 4258 | 4474 | 5704 | -21% |
| Ergebnis | -204 | -55 | -402 | -184 | -452 | -655 | 453 | 1291 | -104% |
| 390 Gemeindeaufbau und -leitung | -461 | -670 | -547 | -515 | -557 | -624 | -539 | -536 | -25% |
| 391 Gottesdienst | -374 | -274 | -317 | -287 | -261 | | | | |
| 392 Diakonie und Seelsorge | -346 | -434 | -472 | -477 | -502 | | | | |
| 392 Seelsorge und Gottesdienst | | | | | | -733 | -899 | -810 | |
| 391 .. 392 Zwischensumme | -720 | -708 | -789 | -764 | -763 | -733 | -899 | -810 | +13% |
| 393 Bildung | -195 | -118 | -155 | -146 | -93 | | | | |
| 394 Kirchliche Veranstaltungen | | | | | | -159 | -95 | -114 | |
| 394 Kultur | -100 | -210 | -186 | -145 | -195 | | | | |
| 398 Beiträge und Hilfsaktionen | | | | | | -270 | -352 | -288 | |
| 393 .. 398 Zwischensumme | -295 | -328 | -341 | -291 | -288 | -429 | -447 | -402 | +18% |
| 396 Liegenschaften Verwaltung | -282 | -364 | -283 | -381 | -427 | -420 | -426 | -475 | +23% |
| 3 KULTUR UND FREIZEIT | -1758 | -2070 | -1960 | -1952 | -2035 | -2208 | -2311 | -2224 | +7% |
| 900 Gemeindesteuern (7%) | 3370 | 3686 | 3375 | 3423 | 3375 | 3414 | 3653 | 4497 | -18% |
| 920 Abgaben an die Landeskirche | -1818 | -1809 | -1782 | -1647 | -1767 | -1638 | -964 | -759 | -138% |
| .. in % der Gemeindesteuern | 54% | 49% | 53% | 48% | 52% | 48% | 26% | 17% | -188% |
| .. Gemeindesteuern - Abgaben | 1552 | 1877 | 1593 | 1776 | 1608 | 1776 | 2689 | 3738 | -50% |
| 940 Kapitaldienst | 15 | 24 | 26 | 99 | 146 | 151 | 153 | 174 | -86% |
| 941 Buchgewinne und -verluste | | | | | 4 | 1 | | | |
| 942 Liegenschaften Finanz | 47 | 78 | 66 | 20 | -49 | -15 | -32 | -54 | |
| 990 Abschreibungen | -60 | -40 | -27 | -28 | -26 | -260 | -47 | -346 | |
| 995 Neutrale Aufwände, Erträge | | 76 | -100 | -100 | -100 | -100 | | | |
| 9 FINANZEN UND STEUERN | 1554 | 2015 | 1558 | 1768 | 1583 | 1552 | 2764 | 3514 | -43% |

Bemerkungen:

- Erträge sind mit positivem, Aufwände mit negativem Vorzeichen aufgeführt
- Farbgebung der Kolonne i: **grün(+)** Ergebnisverbesserung; **rot (-)** Ergebnisverschlechterung
 - Aufwandssenkung: **grün (+)**; Aufwandswachstum: **rot (-)**
 - Ertragswachstum: **grün (+)**; Ertragssenkung: **rot (-)**
- R 2010 / R 2008: obige Zahlen ohne ‚ausserordentliche‘ Ein-/Rückzahlung Zentralkassenbeitrag (400 kCHF .. gehört sachlich nicht in die ‚laufende Rechnung‘)