

Gemeinde



Dezember 2018 _____

Gemeinderat Zollikofen

Finanzleitbild / Finanzstrategie



Inhaltsverzeichnis

Einleitung	3
Ziele	4
Grundsätze	5
Transparenz	5
Ausgabenpolitik	5
Periodische Überprüfung der Ausgaben	5
Effiziente Erfüllung der Aufgaben	5
Wettbewerb bei Auftragsvergabe	5
Zusammenarbeit mit Dritten	5
Besteuerung, Steueranlage und Gebühren	6
Steueranlage	6
Gebührenpolitik, Gebühren	6
Instrumente zur finanziellen Haushaltsteuerung	7
Bilanzüberschuss	7
Verpflichtungen gegenüber Spezialfinanzierungen	7
Spezialfall Spezialfinanzierungen	7
Ausgaben-/Schuldenbremse, Defizit- oder Schuldengrenze	8
Investitionsprogramm, Investitionsplafond	9
Technische Optimierung der Finanzplanung	10
Steuerung des Personalaufwandes	11
Genehmigung	11

Einleitung

Das Finanzleitbild als Wegweiser. Das Finanzleitbild beziehungsweise die Finanzstrategie umschreibt nicht den Ist-, sondern den Soll-Zustand. Dem Leitbild kommt die Funktion eines Wegweisers zu. Es gibt die Richtung an, welche für die Finanzpolitik auf Gemeindestufe einzuschlagen ist.

Das Finanzleitbild beziehungsweise die Finanzstrategie lässt sich als weiteres Glied in der Kette der Führungsinstrumente des Gemeinderats einordnen. Es hat richtungsweisenden Charakter für die finanzpolitischen Entscheide von Exekutive und Verwaltung, nimmt aber sachpolitische Zielsetzungen der Gemeinde nicht vorweg. Die Zuständigkeiten des Parlaments und die Volksrechte bleiben unangetastet.

Das Finanzleitbild knüpft an das Leitbild der Gemeinde vom Jahr 2017 an und stützt sich auf den Verfassungsauftrag sowie das übergeordnete Recht, welches die Gemeinde zum Finanzhaushaltgleichgewicht verpflichtet.

Die im Leitbild formulierte politische Stossrichtung "Wir erhalten Wirtschaft und Finanzen gesund – stets zum Wohle aller" wird mit vorliegender Finanzstrategie umschrieben.

Ziele

Die Gemeinde sorgt für das Erhalten von gesunden öffentlichen Finanzen, damit die kommunalen Aufgaben und politischen Ziele dauerhaft erfüllt werden können.

Die Finanzpolitik ist genau so auf das Wohl der Bevölkerung wie der Wirtschaft ausgerichtet.

Will die öffentliche Hand ihre Aufgaben im Interesse einer sozial und wirtschaftlich leistungsfähigen Gemeinde dauerhaft wahrnehmen, muss er über gesunde öffentliche Finanzen verfügen. Gesunde öffentliche Finanzen sorgen auch für den notwendigen Handlungsspielraum, damit allfällige neue Aufgaben wahrgenommen werden können.

Daher werden folgende finanzpolitische Ziele angestrebt:

- **Die Rechnung soll mittelfristig ausgeglichen abschliessen**
- **Ein strukturelles Defizit ist zu vermeiden und mittelfristig zu beseitigen**
Defizite, die sich aufgrund der konjunkturellen Lage ergeben, stellen aus ökonomischer Sicht kein Problem dar, weil sie im Zuge eines wirtschaftlichen Aufschwungs – dank steigenden Einkommen, Gewinnen und Umsätzen – von selbst wieder verschwinden. Problematisch ist hingegen der strukturelle Teil¹ des Budgetdefizits. Die ökonomische Theorie der Politik liefert eine plausible Erklärung für die Entstehung struktureller Defizite: Die Verlagerung der Zahlungsverpflichtung auf künftige Generationen lässt sich politisch leichter durchsetzen als eine Steuererhöhung oder eine Kürzung der Ausgaben. Diese Entwicklung sollte vermieden werden.
- **Die Verschuldung ist möglichst gering zu halten**
Die Verschuldung weist dann ein erträgliches Mass auf, wenn die Gemeinde die Schuld bedienen kann, ohne dass die Erfüllung zentraler Gemeindeaufgaben eingeschränkt werden muss. Als massgebende Indikatoren können die Werte der Finanzkennzahlen Zinsbelastungsanteil² und der Bruttoverschuldungsanteil³ angeführt werden.
- **Die Steuerkraft ist zu stärken und anzuheben**
Durch die Förderung der Ansiedlung von intakten Firmen sowie die stete Kontaktpflege zu ansässigen Unternehmen (Standortmarketing) werden die Vorteile des attraktiven Wirtschaftsstandortes Zollikofen unterstrichen. Mittels einer qualitätsvollen planerischen Ortsentwicklung (Zonenplan, baurechtliche Grundordnung) wird der Wohnort Zollikofen für natürliche Personen gestärkt.

¹ Hinweise für mögliche strukturelle Defizite sind in der Jahresrechnung im mehrstufigen Erfolgsausweis, bei der Selbstfinanzierung und in der Geldflussrechnung erkennbar. Je höher der Selbstfinanzierungsanteil (Finanzkennzahl), desto grösser der Spielraum für Schuldenabbau oder die Finanzierung von Investitionen und deren Folgekosten.

² Nettozinsen in Prozent des laufenden Ertrags; je tiefer der Wert, desto grösser der finanzielle Handlungsspielraum.

³ Bruttoschulden in Prozent des laufenden Ertrags; je tiefer der Wert, desto besser das Mass der Verschuldung.

Grundsätze

Transparenz

Bei Beschlüssen, die unmittelbar oder zu einem späteren Zeitpunkt mit Aufwendungen oder Erträgen für die Gemeinde verbunden sind, ist das beschlussfassende Organ vorgängig über die Kosten, die Folgekosten, die Finanzierung und die Auswirkungen auf das Finanzhaushaltsgleichgewicht zu orientieren (vgl. Art. 58 Gemeindeverordnung BSG 170.111 und Art. 24 Gemeindeverfassung SSGZ 101.1).

Ausgabenpolitik

Periodische Überprüfung der Ausgaben

Alle Ausgaben (Aufgaben) sind periodisch auf ihre Notwendigkeit und Zweckmässigkeit sowie auf ihre finanziellen Auswirkungen und deren Tragbarkeit zu überprüfen (vgl. Art. 101 Kantonsverfassung BSG 101.1). Angesichts des erheblichen Verwaltungsaufwands werden integrale Aufgabenüberprüfungen ungefähr alle 8 bis 10 Jahre durchgeführt (letzte Aufgabenüberprüfung im Jahr 2016).

Effiziente Erfüllung der Aufgaben

Die übertragenen Aufgaben sind wirtschaftlich und zielwirksam zu erfüllen (vgl. Art. 57 Abs. 2 Gemeindeverordnung BSG 170.511 und Art. 4 Gemeindeverfassung SSGZ 101.1).

Eine Gemeinde hat ihre Aufgaben unter wirkungsvollem Einsatz der Mittel zu erfüllen. Diese Überzeugung entspringt dem Bewusstsein, dass sich auch das Gemeinwesen wirtschaftlich, d. h. effizient und effektiv zu verhalten hat und bei allen Handlungen von Gemeindebehörden und Verwaltung immer Kosten-/Nutzenüberlegungen anzustellen sind. Anders als in der Wirtschaft handelt es sich in der Gemeinde oft nicht primär um einen ökonomischen, sondern vielmehr auch um einen politischen, sozialen oder anders gearteten Nutzen.

Wettbewerb bei Auftragsvergabe

Beschaffungsaufträge sind grundsätzlich im Wettbewerb zu vergeben. Es ist also für die Erfüllung einer Aufgabe jeweils diejenige Institution auszuwählen, die das beste Preis-Leistungsverhältnis garantiert. Dabei sind insbesondere die übergeordneten und kommunalen Bestimmungen über das öffentliche Beschaffungswesen zu berücksichtigen.

Zusammenarbeit mit Dritten

Die Gemeinde kann mit anderen Gemeinden oder mit Dritten zusammenarbeiten, wenn sie dadurch ihre Aufgaben wirksamer oder kostengünstiger erfüllen kann (zum Beispiel gemeinsame Beschaffungen). Ebenso können die Aufgaben an Dritte übertragen werden (vgl. Art. 7 und Art. 8 Gemeindeverfassung SSGZ 101.1).

Besteuerung, Steueranlage und Gebühren

Nebst den verfassungsmässig verankerten Prinzipien wie der Besteuerung nach dem Grundsatz der Steuerbemessung nach der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit sind die Steuern und Gebühren so auszugestalten, dass die dem Pflichtigen aufgebürdete Last möglichst gering und die Beeinträchtigung der Standortattraktivität möglichst klein ist.

Steueranlage, Gebührenhöhe

Die Tiefhaltung des Steuersatzes und damit der Gesamtsteuerbelastung sowie der einmaligen und wiederkehrenden Gebühren ist erklärtes Ziel des Gemeinderats. Dies im Wissen, dass ein tiefer Steuersatz und angemessene Gebühren allein weder Wohnlichkeit noch Lebensqualität gewährleisten. Sie tragen aber zu den Annehmlichkeiten der Bevölkerung und Wirtschaft bei.

Der Gemeinderat zieht grundsätzlich den stetigen Steuersatz einem flexiblen vor. Der Steuersatz soll nicht kurzen Ausschlägen unterliegen, sondern mittel- bis langfristig ausgerichtet werden.

Gebührenpolitik, Gebühren

Grundsätzlich wird eine auf Kontinuität ausgerichtete Gebührenpolitik angestrebt. Die kapitalintensiven spezialfinanzierten Betriebe Wasser und Abwasser sollen nicht kurzfristigen Ausschlägen unterliegen, sondern mittel- und längerfristig ausgerichtet sein. Dies führt bei den Spezialfinanzierungen Wasser und Abwasser zu einer eher "trägen" Gebührenpolitik. Für die weniger kapitalintensive Spezialfinanzierung Abfall kann die Gebühr durchaus flexibler gestaltet werden.

Die Gebührenrahmen der Gebührenreglemente werden entsprechend ausgestaltet, so dass Veränderungen in der Gebührenfestsetzung möglich sind. Sobald die Grenzwerte annähernd erreicht werden, wird eine rechtzeitige Erweiterung des Gebührenrahmens in die Wege geleitet, womit eine vorausschauende Gebührenpolitik ermöglicht wird.

Die Gebühren der spezialfinanzierten Bereiche werden insbesondere nach dem Prinzip der Verursacherfinanzierung⁴ bemessen. Die Prinzipien im Gebührenbezug sind dabei stets zu beachten und zu wahren.

Wo aus staatlicher Leistung beziehungsweise Handlung ein zurechenbarer individueller Nutzen entsteht (Vorteilsabgeltung⁵), ist eine vollständige oder teilweise Finanzierung durch verursachergerechte Beiträge und Gebühren zu prüfen.

⁴ Verursacherfinanzierung: Art. 57 Abs. 2 lit. e): Zumutbare Gebühren und Beiträge

⁵ Vorteilsabgeltung: Art. 57 Abs. 2 lit. f): Abgelten von wirtschaftliche Vorteilen

Instrumente zur finanziellen Haushaltsteuerung

Bilanzüberschuss

Der allein in der Buchhaltung existente und daher oft missverstandene Bilanzüberschuss dient zum Ausgleich des Ergebnisses der Erfolgsrechnung (Aufwand-/Ertragsüberschuss) des allgemeinen Haushalts. Obwohl die voraussichtliche Höhe des Bilanzüberschusses nicht zu den primären Zielgrössen für die Steuerung des Finanzhaushalts steht, kommt dieser rechtlich in Bezug auf das Finanzhaushaltgleichgewicht eine zentrale Bedeutung zu. Als Zielgrösse wird ein Bilanzüberschuss ("Bodensatz") in der Höhe von 5 bis 8 Steueranlagezehnteln angestrebt und als vertretbar erachtet. Die Entwicklung des Bilanzüberschusses ist in diesem Zusammenhang über einen mittelfristigen Zeitraum zu betrachten (vgl. Art. 73 Finanzhaushaltgleichgewicht und Art. 74 Bilanzfehlbetrag Gemeindegesetz BSG 170.11).

Verpflichtungen gegenüber Spezialfinanzierungen

Die Verpflichtungen gegenüber den gebührenfinanzierten gesetzlichen Spezialfinanzierungen (Wasser, Abwasser, Abfall) beziehungsweise die Reserven für die Rechnungsausgleiche sollen einen Zielwert von 50 % eines Jahresbetroffnisses⁶ enthalten. Die vorgeschriebenen Vorfinanzierungen Werterhalt sind von der definierten Zielgrösse ausgenommen, da sich die Äufnung beziehungsweise die Entnahme in beziehungsweise aus dem Werterhalt auf übergeordnetes Recht stützt.

Spezialfall Spezialfinanzierungen

Unter einer Spezialfinanzierung verstehen sich zweckgebundene Mittel zur Erfüllung einer bestimmten öffentlichen Aufgabe. Dabei besteht zwischen der erbrachten Aufgabe und den bezahlten Entgelten ein direkter Zusammenhang. Spezialfinanzierungen bedürfen einer rechtlichen Grundlage, welche die Einlagen und Entnahmen nach klaren Grundsätzen regelt. Einige wichtige Spezialfinanzierungen werden bereits durch übergeordnetes Recht vorgeschrieben. Will die Gemeinde eigene Spezialfinanzierungen begründen, ist der Erlass eines Reglements nötig.

Spezialfinanzierungen sollen grundsätzlich nur dort gebildet werden, wo zwischen der erfüllten Aufgabe und den von den Nutzniessern direkt erbrachten Entgelten ein Kausalzusammenhang besteht. Von der Zweckbindung übriger Mittel ist abzusehen⁷, weil sonst die Gefahr besteht, dass sich die Aufgabenerfüllung nach dem zufälligen Fluss beschlossener Zuschläge oder bestimmten Anteilen richtet und der Einsatz der Mittel nach einer ausgewogenen Prioritätsordnung erschwert ist.

Gemeindeeigene Spezialfinanzierungen werden deshalb bewusst zurückhaltend eingesetzt, damit der finanzielle Handlungsspielraum möglichst uneingeschränkt für die öffentliche Aufgabenerfüllung zur Verfügung steht.

⁶ Jahresbetroffnis umfasst Gesamtaufwand ohne Abschluss Spezialfinanzierung Ertragsüberschuss

⁷ Die Speisung mit Anteilen der ordentlichen Gemeindesteuern oder der Liegenschaftssteuern ist untersagt (vgl. Art. 87 Abs. 3 Gemeindeverordnung BSG 170.111)

Ausgaben-/Schuldenbremse, Defizit- oder Schuldengrenze

Mittels regulatorischen Instrumenten kann die Gemeinde finanzpolitische Regelbindungen einführen. Es handelt sich dabei um ein Selbstdisziplinierungsinstrument auf Gemeindeebene, welches über die kantonalen Vorschriften des Gemeindefinanzhaushalts hinausgeht. Eine entsprechende Bestimmung müsste in der Gemeindeverfassung verankert werden, da ein solches Instrument grundlegendes und wichtiges Recht darstellt. Sie stellt einen gewissen Eingriff in den politischen Entscheidungsprozess dar, ohne jedoch den Kern der demokratischen Grundregeln auszuschalten.

Entsprechende Forderungen für die Einführung einer finanzpolitischen Regelbindung wurden vom Parlament im Jahr 2002 und 2006 abgelehnt. Der Gemeinderat sieht auch heute keinen Handlungsbedarf für das Einführen von finanzpolitischen Regelbindungen. Die Erfahrungen aus den vergangenen Jahren haben gezeigt, dass die in übergeordneten Erlassen festgelegten finanztechnischen Regelungen und die in der Gemeinde angewandten Grundsätze über den Finanzhaushalt genügen. Mit der Einführung des harmonisierten Rechnungslegungsmodells 2 (HRM2) im Jahr 2016 wurden die Vorschriften bezüglich Finanzhaushaltgleichgewicht gestärkt. Ein Selbstdisziplinierungsinstrument für das Parlament und den Gemeinderat in Form einer Ausgaben- oder Schuldenbremse wird als nicht zweckdienlich angesehen. Vielmehr sind beim Begründen beziehungsweise bei der Beschlussfassung von neuen Ausgaben beziehungsweise Aufwendungen die finanziellen Auswirkungen zu gewichten und in die Entscheidungsfindung einzubeziehen. Unter Anwendung der vorhandenen sowie ergänzenden Instrumente und Kennzahlen ist es für die Gemeinde auch künftig möglich, die gesetzten Ziele in finanzieller Hinsicht zu erreichen.

Investitionsprogramm, Investitionsplafond

Das Investitionsprogramm stellt das eigentliche Kernstück eines jeden Finanzplans dar. Es ist die unabdingbare Grundlage für das Ermitteln der finanziellen Auswirkungen geplanter Investitionsvorhaben auf den Gemeindefinanzhaushalt. Ohne Investitionsprogramm kann der Finanzplan nicht vollumfänglich berechnet und abgeschlossen werden.

Die Nettoinvestitionen erhöhen das Verwaltungsvermögen. Durch die Zunahme der Buchwerte fallen auch die Abschreibungen höher aus, was zu einer höheren Belastung in der Erfolgsrechnung führt. Werden jedoch Nettoinvestitionen im Rahmen der Abschreibungen getätigt, bleibt der Buchwert gleich hoch und verändert so den Abschreibungsaufwand in der Erfolgsrechnung in den folgenden Jahren nicht.

Durch den Investitionsplan wird auch die Kapitalseite beeinflusst. Liegen die Nettoinvestitionen über der Selbstfinanzierung, müssen zusätzliche Fremdmittel beschafft werden, was die Erfolgsrechnung der Folgejahre mit höheren Zinskosten belastet.

Dem Investitionsvolumen sowie den Folgekosten (Abschreibungen und Zinse sowie Betriebskosten) kommt somit eine finanzpolitische Schlüsselrolle zu. **Die Investitionen zu Lasten des allgemeinen Haushalts sollen in der effektiven Rechnung einen Betrag von 2,0 Steueranlagezehnteln⁸ nicht übersteigen.** Ein Selbstfinanzierungsgrad – eine ausgeglichene Erfolgsrechnung vorausgesetzt – von über 60 % kann somit erzielt werden. Ein Selbstfinanzierungsgrad von über 80 % kann mit Ertragsüberschuss oder mit tieferen Nettoinvestitionen erreicht werden.

Da zwischen Planung und Rechnungsabschluss erfahrungsgemäss nicht alle Investitionsvorhaben realisiert werden können, darf die Investitionsplanung einen höheren Wert ausweisen. Der Realisierungsgrad der vergangenen Jahre betrug rund 75 Prozent. Dies bedeutet, dass bei der Planung Investitionen von höchstens 3,9 Mio. Franken vorgesehen werden dürfen. Der Gemeinderat legt demzufolge **für die ersten drei Planjahre einen durchschnittlichen Investitionsplafond von 3,9 Mio. Franken pro Jahr im allgemeinen Haushalt** fest. Die durchschnittliche Bandbreite kann im Sinne der Flexibilität (zum Beispiel bei speziellen Gegebenheiten, Grossprojekte, Vorziehen von Investitionsvorhaben) vorübergehend auf vier Jahre ausgeweitet werden.

⁸ Ein Steueranlagezehntel entspricht rund 1,47 Mio. Franken; Basis Rechnung 2017

Technische Optimierung der Finanzplanung

Die Erfahrung der letzten Jahre hat aufgezeigt, dass die Rechnungsergebnisse stets besser ausgefallen sind als budgetiert beziehungsweise in der Finanzplanung vorausgesagt. Die Gründe⁹ dafür waren unterschiedlich und wurden jeweils beim Rechnungsabschluss hinreichend dargelegt. Bisher konnten keine systematischen Fehler ausgemacht werden, welche in der Folge eliminiert werden könnten.

Damit sich die Planresultate der Realität nähern, ist die **Vornahme von technischen Korrekturfaktoren in der Finanzplanung** denkbar. Die Korrektur ist eine Massnahme zur Erhöhung der Plangenaugigkeit und bezweckt nicht eine strukturelle Ausgabenkürzung. Sie soll nicht als "billiger Trick" zur Aufbesserung der Planung verstanden werden, sondern einzig die Aussagekraft der Finanzplanung erhöhen und letztlich die politische Wertschätzung dieser gegenüber erhöhen.

- **Korrekturfaktor im Investitionsprogramm für die Planjahre**

Reduktionsfaktor von 25 % der geplanten Investitionen, dies führt zu geringeren Abschreibungen, weniger Finanzbedarf (Fremdmittel) und damit geringeren Zinsen. Infolge Basiseffekt dieses Korrekturingriffs wird der Kapitaldienst (Abschreibungen und Zinsen) in den Planbudgets entlastet.

Im Finanzplan wird in den Planjahren der Korrekturfaktor von 25 % auf den vorgesehenen Investitionen berücksichtigt.

- **Korrekturfaktor in der Erfolgsrechnung**

Die Erfolgsrechnung hat erfahrungsgemäss jeweils besser abgeschlossen als budgetiert. Die Differenzen sind in den letzten Jahren jedoch deutlich kleiner geworden (u. a. bessere Berechenbarkeit der Lastenausgleichssysteme und Finanzausgleich). Ein Korrekturfaktor in der Höhe eines halben Steuerzehntels, d. h. etwa 0,7 Mio. Franken wären vertretbar. Dies führt zu einem besseren Planergebnis der Erfolgsrechnung und erhöht die Selbstfinanzierung. Dies wiederum führt zu einer geringeren Fremdverschuldung und zu tieferem Zinsaufwand in den Folgejahren.

Die Gefahr dieser Massnahme besteht darin, dass die Politik bei der Würdigung der Finanzplanung weiterhin von den Besserstellungen der vergangenen Jahre ausgeht. Somit werden die Signale der Finanzplanresultate zu wenig ernst genommen und es besteht der Verdacht, dass man sich leichtfertig über die Planresultate hinwegsetzt.

Im Finanzplan wird die Berechnung mit Korrekturfaktor der Erfolgsrechnung als Variante zu den "ordentlichen" Planberechnungen erstellt und unkommentiert abgebildet. Die Auswirkung dieser technischen Optimierungsmassnahme wird somit transparent.

⁹ Wiederkehrend aufgetretene Gründe: Ertrag aus Steuern, Vorjahres- und aperiodischen Steuern, Minderaufwände für Lastenausgleichssysteme (Lehrergehälter, Sozialhilfe, Öffentlicher Verkehr, Sozialversicherung Ergänzungsleistungen, Familienzulagen für Nichterwerbstätige, Neue Aufgabenteilung), Minderaufwände in den Bereichen Personal, Abschreibungen und Zinse.

Steuerung des Personalaufwands

In den Planzahlen wird der Personalaufwand durch die erwartete Teuerung und den individuellen Gehaltsaufstieg bestimmt. Das kantonale Besoldungssystem¹⁰ sieht für den individuellen Gehaltsaufstieg jährlich eine Quote von 1,5 % der bisherigen Gehälter vor (0,5 % für Erfahrung und 1,0 % für individuelles Verhalten / Leistungen). Um eine systematische Überbudgetierung des Personalaufwandes zu verhindern, wird in der Finanzplanung die jährliche Zuwachsrate um bis zu 0,5 Prozentpunkte korrigiert. Diese Reduktion kann mit der Fluktuation (Stellenvakanzen, beziehungsweise in der Regel tiefere Gehaltsstufeneinreihung bei Neuanstellungen) und tieferer Quote für den individuellen Gehaltsaufstieg (Erfahrung beansprucht zurzeit weniger als 0,5 Prozent) begründet werden. Sie stellt eine weitere Massnahme zur Erhöhung der Plangenaugigkeit dar und bezweckt nicht einen strukturellen Stellenabbau.

Im Budgetprozess hat sich die Steuerung des Personalaufwands mittels Festlegung einer Quote (in Prozent der bisherigen Lohnsumme) bewährt.

Das Gesamtlohnsummenwachstum (Teuerung und individueller Gehaltsaufstieg) darf die Vergleichswerte des Arbeitsmarkts nicht übersteigen, soll jedoch so ausgestaltet sein, dass die Wettbewerbsfähigkeit des Arbeitgebers sichergestellt bleibt.

Genehmigung

Der Gemeinderat hat das vorliegende Dokument "Finanzstrategie / Finanzleitbild" anlässlich seiner Klausurtagung vom 7. Mai 2004 erstmals beraten und einer allgemeinen Diskussion unterzogen, und anlässlich seiner Sitzung vom 7. Juni 2004 formell genehmigt. An der Klausurtagung vom 15. Juni 2018 wurde das "Finanzleitbild / Finanzstrategie" integral diskutiert und überarbeitet. Die formelle Genehmigung erfolgte an der Sitzung des Gemeinderats vom 17. Dezember 2018.

Zollikofen, 17. Dezember 2018

GEMEINDERAT ZOLLIKOFEN

Daniel Bichsel
Präsident

Stefan Sutter
Sekretär

Zollikofen, 21. Dezember 2018 / dp
G:\00_Daten\02_Finanz\25_RW\000_Vorschriften\Finanzleitbild_2018.docx

¹⁰ Besoldungssystem bei 40 Gehaltsstufen