

## Strategieplanung

---

Bericht

Axioma 2025-1414

## Überprüfung Strategieprozess 2026

Finanzplan 2027 bis 2034 (in Jahresplanung ab Juli)

Stand April 2026

### Hinweis:

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

<b>1</b>	<b><u>EINLEITUNG</u></b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b><u>VORGEHEN</u></b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b><u>ÜBERPRÜFUNG PLANUNGSINSTRUMENTE</u></b>	<b>6</b>
<b>3.1</b>	<b>ANALYSE SWOT-ANALYSE</b>	<b>6</b>
3.1.1	ZUSAMMENFASSUNG 2023	6
3.1.2	SWOT ÜBERSICHT AUSBLICK	7
3.1.3	SWOT AUSBLICK UND ZUSAMMENFASSUNG 2024	8
<b>3.2</b>	<b>UMFELDANALYSE</b>	<b>9</b>
3.2.1	ÜBERSICHT TABELLE MEHRJAHRESVERGLEICH	9
3.2.2	UMFELDANALYSE MEHRJAHRESENTWICKLUNG BALKENDARSTELLUNG	11
3.2.3	UMFELDANALYSE MEHRJAHRESENTWICKLUNG RISIKORADAR	12
3.2.4	VERÄNDERUNG DER RISIKOBEURTEILUNG	13
<b>3.3</b>	<b>UNTERNEHMENSANALYSE</b>	<b>21</b>
3.3.1	RISIKOANALYSE VERÄNDERUNGEN	21
3.3.2	DETAILÜBERSICHT	23
3.3.3	FAZIT	24
<b>4</b>	<b><u>AKTUALISIERUNG MASSNAHMENPLANUNG UND ROADMAP</u></b>	<b>28</b>
<b>4.1</b>	<b>STAND DER PROJEKTE UND PENDENZEN</b>	<b>28</b>
<b>4.2</b>	<b>PLANUNGSRAHMEN FÜR DEN INVESTITIONSPLAN</b>	<b>29</b>
<b>4.3</b>	<b>ZUSAMMENSETZUNG DER PRIORISIERTEN INVESTITIONEN</b>	<b>30</b>
<b>4.4</b>	<b>STAND DER GEPLANTEN INVESTITIONEN</b>	<b>31</b>
<b>4.5</b>	<b>INVESTITIONSPLANUNG</b>	<b>31</b>
4.5.1	INVESTITIONEN PRIORITÄT A – IN BEARBEITUNG	31
4.5.2	INVESTITIONEN PRIORITÄT A – IN PLANUNG	32
4.5.3	INVESTITIONEN PRIORITÄT B	32
4.5.4	INVESTITIONEN PRIORITÄT C	32
<b>4.6</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG ROADMAP 2026</b>	<b>33</b>
<b>4.7</b>	<b>ABGESCHLOSSENE PROJEKTE UND MASSNAHMEN</b>	<b>37</b>
4.7.1	LISTE	37
4.7.2	ÜBERSICHT NACH BEREICHEN	40
4.7.3	ÜBERSICHT NACH THEMENGEBIETEN	41
4.7.4	EINORDNUNG DER ERGEBNISSE	42
4.7.5	FAZIT	43
<b>5</b>	<b><u>FINANZPLAN</u></b>	<b>45</b>
<b>5.1</b>	<b>SCHRITT 1 INVESTITIONEN UND ABSCHREIBUNGEN ERMITTELEN</b>	<b>45</b>
5.1.1	INVESTITIONEN	46
5.1.2	GEPLANTE ABSCHREIBUNGEN	49
<b>5.2</b>	<b>BEREINIGUNG, FREIGESCHENDE UND SONDEREFFEKTE (ENTWICKLUNGEN)</b>	<b>50</b>
5.2.1	BEREINIGUNG BASISDATEN BUDGET 2026	50
5.2.2	EREIGNISSE UND SONDEREFFEKTE	51
<b>5.3</b>	<b>3. SCHRITT – BASISFAKTOREN</b>	<b>58</b>
<b>5.4</b>	<b>BASISSZENARIOEN</b>	<b>60</b>
<b>5.5</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG</b>	<b>62</b>
<b>5.6</b>	<b>SENSITIVITÄTSANALYSEN</b>	<b>62</b>

5.6.1	SOZIALHILFEKOSTEN	62
5.6.2	SENSITIVITÄT STEUERFLUSS	65
5.7	EXTREM SZENARIEN (KOMBINATIONEN)	67
5.7.1	KOMBINATIONEN BASISZENARO UND SOZIALHILFEKOSTEN (OHNE EINFLUSS IPV UND STEUERFLUSSENKUNG)	67
5.7.2	MIT EINFLUSS IPV UND STEUERFLUSSENKUNG	68
5.8	ZUSAMMENFASSUNG UND ERKENNTNISSE	70
5.8.1	EMPFEHLUNGEN ZUSAMMENFASSUNG	71
<b>i</b>	<b>ANHANG</b>	<b>72</b>
6.1	UMSETZUNGSPLANUNG ALTSTADT	72
6.2	ROADMAP ABGESCHLOSSENE MASSNAHMEN	73
6.3	SOZIALKOSTEN	75
6.4	FINANZAUSGLEICH RESSOURCENAUSGLEICH	77
6.5	STEUERN	77
6.6	ÜBRIGE ERTRAGSTEILE	79
6.7	WIRTSCHAFT / KONJUNKTUR	80
6.8	LOHNTEUERUNG	81
6.9	ORDENTLICHE TEUERUNG	82
6.10	EINFLUSSGRÖSSEN	83

# 1 Einleitung

Vom November 2022 bis Herbst 2023 wurde in der Stadt Arbon das Führungssystem aufgebaut. Es beinhaltet einerseits strategische Planungsinstrumente, welche übergehen in operative Planungswerkzeuge.

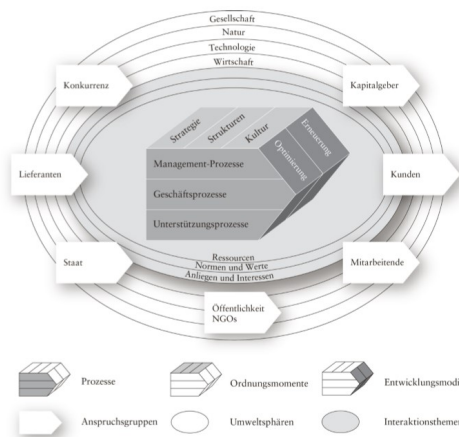
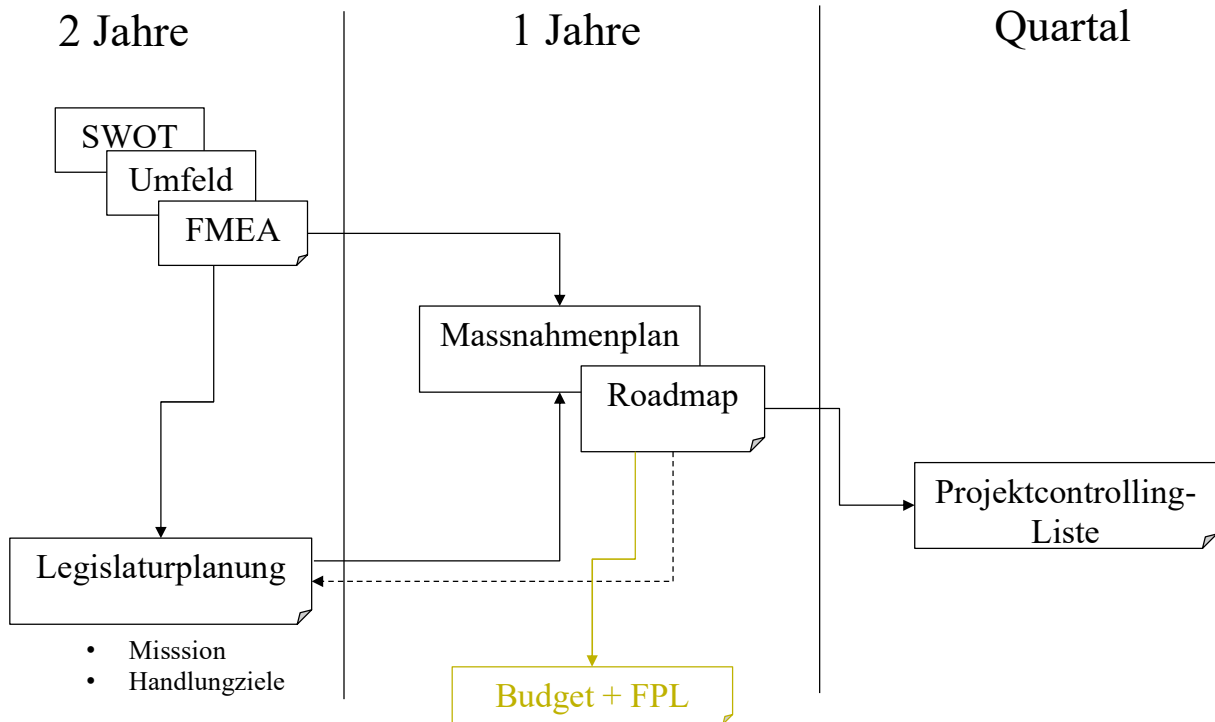


Abbildung 1 – Kernvisualisierung der 3. Generation des St. Galler Management-Modells (Rüegg-Stürm 2002; dargestellt auch in Rüegg-Stürm & Grand 2015, 37)

In Vorbereitung zum Budgetprozess soll jährlich die strategische Planung überprüft und aktualisiert werden. Das Führungssystem ist vom St.Galler-Managementsystem abgeleitet und übernimmt grundsätzlich drei Betrachtungsebenen (Umfeld, Interaktionsebene und Unternehmen). Das Vorgehen wurde für die Anwendung in der Stadt einfach dargestellt. Dazu dienen folgende drei strategischen Instrumente:

- SWOT-Analyse
- Umfeldanalyse
- Unternehmensanalyse

Durch die gemeinsame jährliche Aktualisierung werden jeweils die wichtigsten Handlungsfelder diskutiert und Abweichungen der Relevanz

erfasst. Die Ergebnisse dienen als Grundlage für Priorisierung von Massnahmen und Projekten und sind bei der Budgetierung und der Erstellung des Finanzplanes zu berücksichtigen. Dieses Vorgehen ist im Sinne einer Aufgaben- und Ressourcenplanung zu verstehen, so dass effektive und effiziente Massnahmen und Projekte in die Aufgaben- und Finanzplanung einfließen.

## 2 Vorgehen

Schritt	Inhalt	Ziel / Ergebnis
Analyse und Aktualisierung SWOT	SWOT-Analyse überprüft und aktualisiert	Aktuelle SWOT-Analyse
Analyse und Aktualisierung Umfeldanalyse	<b>Umfeld-Analyse überprüft und aktualisiert</b>	<b>Aktuelle Umfeldanalyse</b>
Analyse und Aktualisierung Unternehmensanalyse	Unternehmensanalyse überprüft und aktualisiert	Aktuelle Unternehmensanalyse
Aktualisierung Massnahmenplan	Massnahmenplan und aktualisiert	Aktuelle Massnahmenplan
<b>Erstellen Finanzplan</b>	Schritt 1: Investitionen und Abschreibungen Schritt 2: Ereignisse und Sondereffekte Schritt 3: Basisfaktoren einpflegen Schritt 4: Szenarien	
<b>Zusammenfassung und Fazit</b>	Würdigung Entwicklungen, Empfehlungen für Budget und Finanzplan	Empfehlungen

nicht angepasst

### 3 Überprüfung Planungsinstrumente

#### 3.1 Analyse SWOT-Analyse

##### 3.1.1 Zusammenfassung 2023

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

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

Abbildung: Konsolidierung der SWOT-Analyse 2023

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

### 3.1.2 SWOT Übersicht Ausblick

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

### 3.1.3 SWOT Ausblick und Zusammenfassung 2024

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

### 3.2 Umfeldanalyse

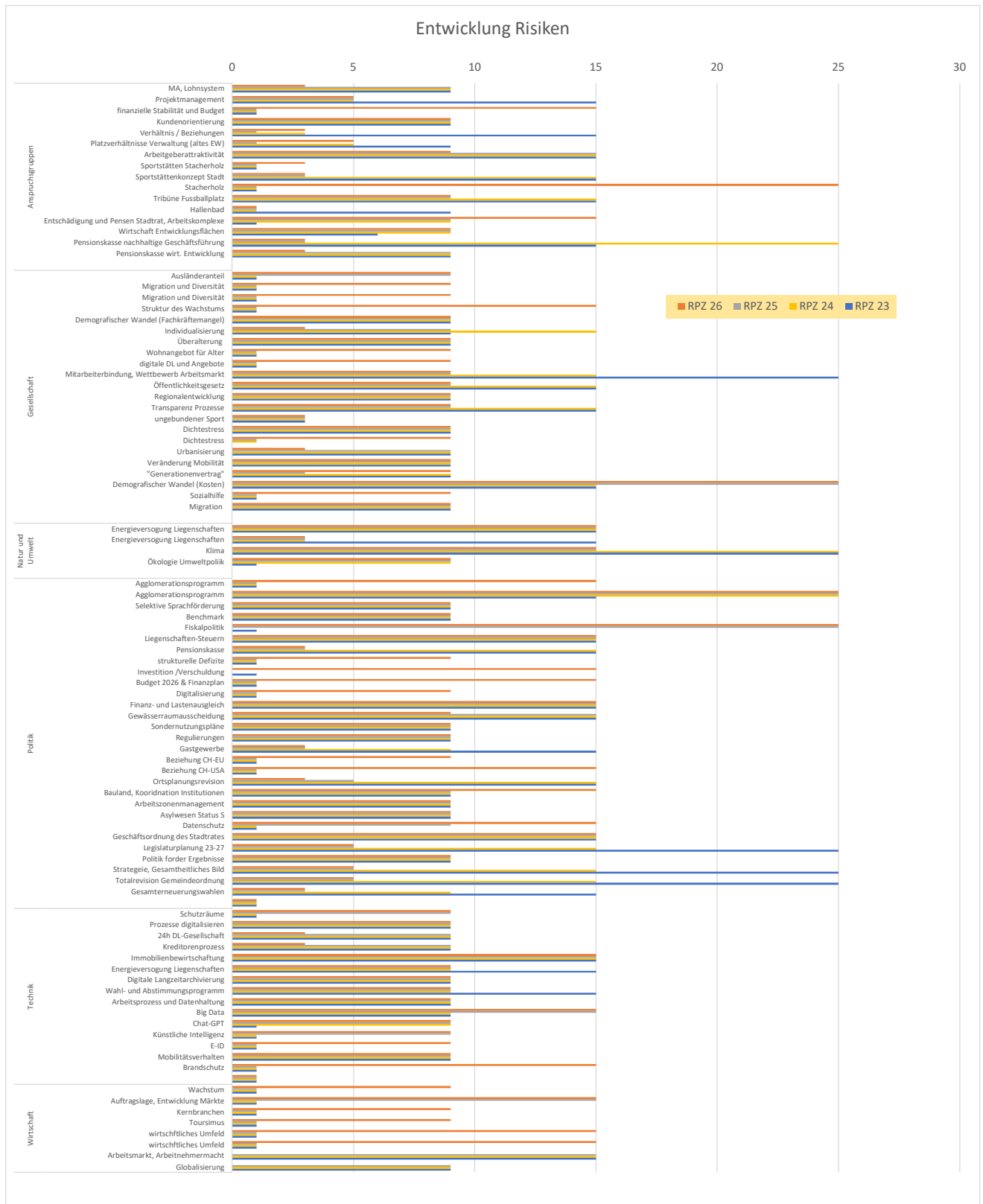
In Zusammenarbeit mit den Abteilungsleitenden und den Ressortleitenden wurden die letzten Jahre jeweils die Umfeldanalyse kritisch überprüft und Inhalte sowie die Risikobeurteilungen angepasst. In diesem Jahr liegen erstmalig vier Bearbeitungsperioden vor. Im Vergleich der Planungsjahre ist erkennbar, wie sich die Risikobeurteilungen des Umfelds verändert haben.

#### 3.2.1 Übersicht Tabelle Mehrjahresvergleich

Umfeld	Bereich / Ressort	Thema	26	25	24	23	Handlungsfeld	Bemerkung zu Neubeurteilungen
			PZ	PZ	PZ	PZ		
Anspruchsgruppen	Arbeitnehmer	MA, Lohnsystem	3	9	9	9	Personal und Besoldungsordnung	Durch Parlament derzeit in Bearbeitung aber inhaltlich abgeschlossen
Anspruchsgruppen	Auftraggeber Projekte	Projektmanagement	5	5	5	15	Einführung einheitliches Projektmanagement	Projektmanagement wurde 2123 eingeführt und ist etabliert
Anspruchsgruppe	Bürger	finanzielle Stabilität und Budget	15	1	1	1	Finanzstrategie und Kommunikation	Entwicklungen Finanzplan machen Politik hellhörig
Anspruchsgruppe Kunden	Bürger	Kundenorientierung	9	9	9	9	Anforderungen Verwaltung	
Anspruchsgruppe	Grossinvestoren	Verhältnis / Beziehungen	3	1	3	15	Zusammenarbeit / Rechtsverfahren	keine Thema mehr
Anspruchsgruppen	Mitarbeitende	Platzverhältnisse Verwaltung (altes EW)	5	1	5	9	Umbau / Neubau des alten EW's und Stadthauses	derzeit kein Handlungsdruck bezgl. Platz, jedoch bezüglich Optik und baulichem Zustand
Anspruchsgruppe	Mitarbeitende	Arbeitgeberattraktivität	9	15	15	15	Arbeitgeberattraktivität, Image als Arbeitgeber	Lage am Arbeitsmarkt verändert sich, Wirtschaftliche Entwicklung stockt
Anspruchsgruppen	Sportvereine	Sportstätten Stacherholz	3	1	1	1	Sanierung Rundbahn, pol. Entscheid	in Planung, jedoch auf Grund der Einsprachen
Anspruchsgruppen	Sportvereine	Sportstättenkonzept Stadt	3	3	15	15	Sportstättenkonzept	
Anspruchsgruppen	Sportvereine	Stacherholz	25	1	1	1	Betriebskonzept und Lärmgutachten	derzeit in Bearbeitung, Projekt nochmals öffentlich auflegen
Anspruchsgruppen	Sportvereine / Fussballer	Tribüne Fussballplatz	9	9	15	15	Tribüne und Sportplatzsanierung	in Planung, jedoch auf Grund der Einsprachen gebremst
Anspruchsgruppen	Sportvereine / Wassersportler	Hallenbad	1	1	1	9	regionales Hallenbad / Winterwasser	derzeit kein politisches Thema, da keine Priorität, vgl. Amriswil
Anspruchsgruppen	Stadtrat	Entschädigung und Pensen Stadtrat, Arbeits	15	9	9	1	Überprüfung Entschädigung Stadtrat	Politischer Diskurs steht aus, Spannungsfeld Budgetkonflikte Termin FGK für Vorstellung fixiert
Anspruchsgruppen	Unternehmen	Wirtschaft Entwicklungsflächen	9	9	9	6	Netzwerk Anspruchsgruppen	Flächen werden frei, Bespielung derzeit aus wirtschaftlichen Rahmenbedingungen schwierig
Anspruchsgruppen	Versicherte Penionskasse	Pensionskasse nachhaltige Geschäftsführung	3	3	25	15	Geschäftsführung	konnte geregelt werden
Anspruchsgruppen	Versicherte Penionskasse	Pensionskasse wirt. Entwicklung	3	9	9	9	Senkung Umwandlungssatz, PK Regelungen überarbeiten	Derzeit ist die Pensionskasse stabil unterwegs
			1	1	1	1		
Gesellschaft	Bevölkerungswachstum&Migration	Ausländeranteil	9	9	1	1	Planung Etat und Prozesse	
Gesellschaft	Bevölkerungswachstum&Migration	Migration und Diversität	9	1	1	1	Organisation EWD und Sozialamt (freiwillige Sozialstatistik?)	laut Beobachtungen der Mitarbeiter Trend erkennbar (Statistik?)
Gesellschaft	Bevölkerungswachstum&Migration	Migration und Diversität	9	1	1	1	Integrationsmassnahmen, Förderung des Zusammenhaltes	Gegentrend Organisationen wie Bibliothek, Familienverein...Pilotprojekt Elternbildung
Gesellschaft	Bevölkerungswachstum&Migration	Struktur des Wachstums	15	1	1	1	Leistungen Verwaltung, Entwicklung Steuern	Zusammenhang mit den Sozial- und Pflegekosten, Bedarfsanalyse Wohnen
Gesellschaft	Demographie	Demografischer Wandel (Fachkräftemangel)	9	9	9	9	Nachwuchsförderung	Pensionierungswelle
Gesellschaft	Demographie	Individualisierung	3	9	15	9	Politischen Prozesse	
Gesellschaft	Demographie	Überalterung	9	9	9	9	Alterskosten, Wohnangebot	Konzept für Wohnraumbedarf ist in Planung
Gesellschaft	Demographie	Wohnangebot für Alter	9	1	1	1	Spitex, amblande Pflege	Koste und Sturkturen werden derzeit überprüft
Gesellschaft	Digitalisierung	digitale DL und Angebote	9	1	1	1	Planung digitale Transformation	einige Schritte eingeleitet, von aussen aber nur teilweise greifbar, Digitalstrategie erarbeitet
Gesellschaft	kommunale Organisation	Mitarbeiterbindung, Wettbewerb Arbeitsm	9	9	15	25	Als Arbeitgeber attraktiver werden und Mitarbeiter binden	
Gesellschaft	Partizipation & neue Erwartungen	Öffentlichkeitsgesetz	9	9	15	15	Merkblatt erstellen und Umgang mit neuem Gesetz erlernen	
Gesellschaft	Partizipation & neue Erwartungen	Regionalentwicklung	9	9	9	9	Bewusstsein für regionale Projekte	
Gesellschaft	Partizipation & neue Erwartungen	Transparenz Prozesse	9	9	15	15	klare Abläufe und Organisation (AKV)	
Gesellschaft	Partizipation & neue Erwartungen	ungebundener Sport	3	3	3	3	Konzept prüfen / erstellen	Sport- und Bewegungsflächen Konzept andenken
Gesellschaft	Raumentwicklung	Dichtestress	9	9	9	9	Planungs- und Bewilligungsverfahren	Einspracherisiko steigt...
Gesellschaft	Raumentwicklung	Dichtestress	9	1	1		Erlasse und Bewilligungen reglm. Prüfen	FSL Planung Veranstaltungen
Gesellschaft	Raumentwicklung	Urbanisierung	3	9	9	9	Arbon und Oberthurgau positionieren als "Progressive Provinz" bzw. besser soft-urban	
Gesellschaft	Raumentwicklung	Veränderung Mobilität	9	9	9	9	Verkehrsplanung	ruheender Verkehr vs. Velo und Fussgänger
Gesellschaft	Sozialpolitik	"Generationenvertrag"	9	3	9	9	Politische Massnahmen zum Dialog über die Generationen	Im Abstimmungsverhalten erkennbar, Thema in Projekten mitdenken
Gesellschaft	Sozialpolitik	Demografischer Wandel (Kosten)	25	25	15	15	Wirkung Überalterung	
Gesellschaft	Sozialpolitik	Sozialhilfe	9	1	1	1	Organisation und Prozesse Sozialhilfe, Präventive Leistungen, Kostenkontrolle durch prof. Beratung	In den letzten Jahren rückläufig, Trendwende erkennbar, Zeitpunkt vorgelagerte Beratung optimieren
Gesellschaft	Sozialpolitik	Migration	9	9	9	9	wachsende Migration	In EWD und Sozialamt spürbar

			1	1	1	1		
Natur und Umwelt	Natur und Umwelt	Energieversorgung Liegenschaften	15	15	15	15	Wärmeverbund	
Natur und Umwelt	Umwelt	Energieversorgung Liegenschaften	3	3	3	15	PV Anlagen auf Stadtgebäude	
Natur und Umwelt	Umwelt	Klima	15	15	25	25	Naturefahren und Infrastruktur Stadt	wird bei Projekten berücksichtigt
Natur und Umwelt	Umwelt	Ökologie Umweltpolitik	9	9	9	1	Ausbau Stellenetat	
			1	1	1	1		
Politik	Agglomerationsprogramm	Agglomerationsprogramm	15	1	1	1	Agglomerationsprogramm Umsetzung, Projektleitung und Steuerung	Projektmanagement und Bauherrenvertretung entsprechend bei Projekten organisieren
Politik	Agglomerationsprogramm	Agglomerationsprogramm	25	25	25	15	Agglomerationsprogramm umsetzung	
Politik	Bildung	Selektive Sprachförderung	9	9	9	9	selektive Sprachförderung	Pilotprojekt Elternbildung
Politik	Finanzpolitik Gemeinden	Benchmark	9	9	9	9	Geeignete Instrumente eruiieren	Finanzcontrolling
Politik	Finanzpolitik Gemeinden	Fiskalpolitik	25	25		1	Finanzplanung berücksichtigen	
Politik	Finanzpolitik Gemeinden	Liegenschaften-Steuern	15	15	15	15	Im Finanzplan berücksichtigen	Abschätzung Kompensationen, Haushaltsdisziplin
Politik	Finanzpolitik Gemeinden	Pensionskasse	3	3	15	15	Bei Planung berücksichtigen	erledigt
Politik	Finanzpolitik Gemeinden	strukturelle Defizite	9	1	1	1	Finanzplanung, Standortförderung	Haushaltsdisziplin, langfristige Risiken beachten, Prioritäten überprüfen
Politik	Finanzpolitik Gemeinden	Investition / Verschuldung	15			1	Investitionsplanung Priorisierung	jährliche Überarbeitung Strategieplanung
Politik	Finanzpolitik Kanton	Budget 2026 & Finanzplan	15	1	1	1	Finanzplanung	Haushaltsdisziplin, langfristige Risiken beachten
Politik	Finanzpolitik Kanton	Digitalisierung	9	1	1	1	Finanzplanung	Haushaltsdisziplin, langfristige Risiken beachten
Politik	Finanzpolitik Kanton	Finanz- und Lastenausgleich	15	15	15	15	Finanz- und Lastenausgleich	Derzeit in politischer Bearbeitung durch Städte und grosse Gemeinden
Politik	Gesetzgebung Raumplanung	Gewässerraumausscheidung	9	15	15	15	Gewässerraumausscheidung	
Politik	Gesetzgebung Raumplanung	Sondernutzungspläne	9	9	9	9	Sondernutzungspläne	
Politik	Gewährleistungen	Regulierungen	9	9	9	9	Haftungsfrage Infrastrukturmutzung	
Politik	Kanton	Gastgewerbe	3	3	9	15	Gastgewerbegesetz	
Politik	National	Beziehung CH-EU	9	1	1	1	Finanzplanung, Standortförderung	
Politik	National	Beziehung CH-USA	15	1	1	1	Finanzplanung, Standortförderung	
Politik	Raumplanung	Ortsplanungsrevision	3	5	15	15	Ortsplanungsrevision Nachbearbeitung	Arealentwicklungen (Rietli)
Politik	Raumplanung Entwicklung	Bauland, Koordination Institutionen	15	9	9	9	Baulandreserven Entwicklung	Sicherung für Öffentliche Interessen
Politik	Raumplanung/Wirtschaftsförderung	Arbeitszonenmanagement	9	9	9	9	Arbeitszonenmanagement, Standortstrategie	bei Entwicklungsschwerpunkten berücksichtigt, In Projekte O-Region eingeplant
Politik	Soziales	Asylwesen Status S	9	9	9	9	Asylstatus S	
Politik	Verwaltungsmodernisierung & Transparenz	Datenschutz	15	9	1	1	Umsetzung Datenschutz	Datenschutzstelle wurde definiert und Richtlinien erlassen
Politik	Verwaltungsmodernisierung & Transparenz	Geschäftsordnung des Stadtrates	15	15	15	15	Anpassung der Geschäftsordnung auf die Legislatur 23-27 in Zusammenarbeit mit dem Rechtsdienst.	
Politik	Verwaltungsmodernisierung & Transparenz	Legislaturplanung 23-27	5	5	15	25	Die Legislaturplanung 23-27 soll zusammen mit dem SR und den AL angegangen werden.	
Politik	Verwaltungsmodernisierung & Transparenz	Politik forder Ergebnisse	9	9	9	9	konzeptionelle und strategische Planung	Analysen und konzeptionelle Arbeiten konsequent mit Quickwins, Ernte von Low hanging fruits verknüpfen. Mmutige eigene Visionen entwickeln
Politik	Verwaltungsmodernisierung & Transparenz	Strategie, Gesamtheitliches Bild	5	5	15	25	Strategieprozess	
Politik	Verwaltungsmodernisierung & Transparenz	Totalrevision Gemeindeordnung	5	5	15	25	Totalrevision der GO muss vorangetrieben werden.	
Politik	Wahlen	Gesamterneuerungswahlen	3	3	9	15	Neukonstitution	
			1	1	1	1		
Technik	öffentliche Sicherheit	Schutzräume	9	9	1	1	In Planungen berücksichtigen	
Technik	eGovernment	Prozesse digitalisieren	9	9	9	9	Digitalisierung der Prozesse	Digitalisierungsstrategie
Technik	eGovernment	24h DL-Gesellschaft	3	9	9	9	Digitalisierung Dienstleistungen	Digitalisierungsstrategie, SMART City
Technik	Finanzen Digitalisierung	Kreditorenprozess	3	9	9	9	In Prozessoptimierung einfließen lassen	2125 eingeführt
Technik	Städtische Infrastruktur	Immobilienbewirtschaftung	15	15	15	15	Immobilienbewirtschaftung	Analyse in Arbeit, Software in Evaluation
Technik	Städtische Infrastruktur	Energieversorgung Liegenschaften	9	9	9	15	PV-Anlagen Stadt	in Umsetzung
Technik	eGovernment	Digitale Langzeitarchivierung	9	9	9	9	Verschiedene Lösungen müssen geprüft werden.	
Technik	eGovernment	Wahl- und Abstimmungsprogramm	9	9	9	15	Fürhzeitige Schulung des Personals und Anpassung der Dokumentationen	
Technik	eGovernment	Arbeitsprozess und Datenhaltung	9	9	9	9	Projekt Arbeitsprozesse und Datenhaltung vorantreiben	Prozesslandkarte erstellt, Tool in Evaluation
Technik	eGovernment	Big Data	15	15	9	9	erste Erfahrungen durch kleinere OpenData-Projekte mit direkt spürbarem Kundennutzen anstossen	Entwicklungen beobachte und mit Kanton synchronisieren
Technik	eGovernment	Chat-GPT	9	9	9	1	Auwirkungen beobachten, Wirkung auf Verwaltun prüfen	Schulungen Einsatz KI öffentliche Verwaltung
Technik	eGovernment	Künstliche Intelligenz	9	9	1	1	Prüfung KI	Einfluss und Möglichkeiten für den Alltag der Stadtverwaltung analysieren und Strategie definieren.
Technik	eGovernment	E-ID	9	1	1	1	Einführung E-ID prüfen	wird Immer häufiger ein Thema in der Zusammenarbeit mit anderen Organisationen, Abklärungen mit Bau
Technik	Mobilität	Mobilitätsverhalten	9	9	9	9	Mobilitätskonzept	Langsverkehrs- und Energiekonzept pragmatisch und Situation umsetzen
Technik	Bau / Umwelt	Brandschutz	15	1	1	1	Brandschutzorganisation, Brandschutzmassnahmen städtische	Seeparksaal, öffentliche Grossveranstaltungen
			1	1	1	1		
Wirtschaft	Finanzielle Abhängigkeiten	Wachstum	9	1	1	1	Arbeitsplätze ansiedeln	Zukunft Arbon
Wirtschaft	Globale Wirtschaftslage	Auftragslage, Entwicklung Märkte	15	15	1	1	Wirtschaftsförderung, Standortmarketing	
Wirtschaft	Globale Wirtschaftslage	Kernbranchen	9	1	1	1	Flächen und Vernetzung für Kernkompetenzen schaffen	Inhalt der kommunalen und regionalen Standortförderung
Wirtschaft	Globale Wirtschaftslage	Tourismus	9	1	1	1	Tourismuskonzept	Im Zusammeng mit Events und der Schifffahrt am Laufen
Wirtschaft	Globale Wirtschaftslage	wirtschaftliches Umfeld	15	1	1	1	Finanzplanung berücksichtigen, Abhängigkeiten einzelner Zweige reduzieren, Diversifikation	Finanzplan bereits berücksichtigt, Standortförderung läuft in diese Richtung
Wirtschaft	Globale Wirtschaftslage	wirtschaftliches Umfeld	15	1	1	1	Zukunft Arbon	weiter führen und stärken, O-Region voran treiben
Wirtschaft	Standortförderung	Arbeitsmarkt, Arbeitnehmermacht	0	15	15	15	Arbeitgeberattraktivität	Promotion Attraktivität im Rahmen der
Wirtschaft	Standortförderung	Globalisierung	0	9	9	9	Beschaffungsmarkt	derzeit kein grosses Thema aus Sicht der Stadt

### 3.2.2 Umfeldanalyse Mehrjahresentwicklung Balkendarstellung





### 3.2.4 Veränderung der Risikobeurteilung

Generell kann festgestellt werden, dass sich das Umfeld (gemäss SG-Modell) im Wandel befindet. Es gibt verschiedene Faktoren, die sich mittel- und langfristig auch auf die Stadt Arbon auswirken werden. Beim Vergleich der Risikobeurteilung von 2023 mit der aktuellen Beurteilung lassen sich folgende Entwicklungen feststellen:

Im Bereich der strategischen Strukturen und der Verwaltungsorganisation konnten verschiedene Massnahmen umgesetzt werden, wodurch Risiken in Planung, Steuerung und Entwicklung reduziert werden konnten (Führungssystem, strategische Planung). Organisatorische und personelle Massnahmen führten zudem zu punktuellen Verbesserungen in der Dienstleistungserbringung (Einwohnerkontrolle, Hochbau, Umwelt, städtische Freizeitinfrastruktur).

Die wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen haben sich in den letzten drei Jahren deutlich verändert. Die Auswirkungen der teils volatilen Entwicklungen in verschiedenen Bereichen zeigen sich verzögert und führen zu einer erhöhten Unsicherheit. Für Anspruchsgruppen ist es teilweise schwierig abzuschätzen, welche Auswirkungen aktuelle Trends und Entwicklungen künftig haben werden.

#### 3.2.4.1 Anspruchsgruppen

Die Mitarbeitenden stellen eine zentrale Anspruchsgruppe dar. Zu Beginn der Legislatur wurde das Risiko in Bezug auf die Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitenden als relativ hoch eingeschätzt. In der Folge wurden im Rahmen der Legislaturziele und der Aufgabenplanung verschiedene Massnahmen definiert und umgesetzt. Dadurch konnte das Risiko leicht reduziert werden, bleibt jedoch weiterhin von relevanter Bedeutung.

Die Gebrauchstauglichkeit einzelner Sportanlagen ist in Frage gestellt, was aus Sicht der Sportvereine zunehmend zu Einschränkungen führen kann. Der Handlungsdruck wird in diesem Bereich daher als erheblich eingestuft. Massnahmen bzw. Projekte wurden angestossen und werden vorangetrieben. Zudem steigt das Risiko kostenintensive Anlagen (Bsp.: Eishalle) im Rahmen der heute aktuellen Finanzierungs- und Organisationsmodellen nicht mehr erhalten und betreiben zu können.

Das organisatorische, strukturelle Risiko der Pensionskasse konnte durch die Neuorganisation der Geschäftsführung deutlich reduziert werden.

Zu Beginn der Legislatur stockten verschiedene Grossprojekte im Bereich der Raumplanung (Gestaltungspläne, Planungsgeschäfte). Dies führte zu gewissen Risiken in der Zusammenarbeit mit Investoren. Die Planungsgeschäfte konnten abgeschlossen oder in die nächsten Phasen überführt werden, so dass aus heutiger Sicht hier das Risiko etwas entschärft ist (GP Möhl, Kaisergarten, Stadthof, Riva...).

Seitens der Bevölkerung spürt man nach wie vor gewisse Erwartungshaltungen, was den Dienstleistungsumfang und die Dienstleistungstiefe betrifft. So wurden in Bezug auf die Kundenorientierung einiges verändert (Einwohnerdienste, Bau/Umwelt, Bäderbetrieb). Das Handlungsfeld wird jedoch weiterhin als relevant eingestuft.

#### 3.2.4.2 Gesellschaft

Ein relevantes und langfristiges Risiko stellt nach wie vor der demographische Wandel dar. Dieser führt zur Mehrbelastung der Gesellschaft (Pflege- und Gesundheitskosten, Wohnraum) und zeigt sich in den Prognosen und Entwicklungen des Finanzhaushaltes. Verschiedenen Massnahmen zur Verlangsamung der Kostensteigerungen wurden/werden geprüft und sind teilweise bereits umgesetzt.

Das Bevölkerungswachstum und die steigende Migration werden ebenfalls, als relevanter Risikofaktor betrachtet werden. Der Aufwand im Bereich der Bürgerdienste (Einwohnerkontrolle) steigt tendenziell durch eine komplexere Dienstleistungserbringung (Sprachen, Integration). In Kombination mit der derzeitigen wirtschaftlichen Entwicklung steigt das Risiko von komplexeren und zahlreicheren Dossiers in der Sozialhilfe und der Berufsbeistandschaft. Eine steigende Arbeitsbelastung erhöht das Risiko für gesundheitsbedingte Ausfälle und berufsbedingten Abgängen im Team.

Die gesellschaftlichen Forderungen nach Partizipation ist als wichtig einzustufen, beinhalten aber Risiken in Bezug auf die Zusatzaufwendungen (Öffentlichkeitsgesetz, Datenschutz). Die Risiken konnten hier durch entsprechende Massnahmen etwas reduziert werden, sind aber weiter zu beobachten.

#### 3.2.4.3 Natur und Umwelt

Ein grosses Risiko besteht langfristig im Klimawandel. Dies wird, wo möglich, bei der Erweiterung der städtischen Anlagen, sowie bei raumwirksamen Projekten berücksichtigt. Auch Das Risiko der Energiemangellage wird derzeit als etwas geringer eingestuft. Diese Beurteilung kann sich aber schnell, auf Grund der geopolitischen Veränderungen, verändern.

#### 3.2.4.4 Politik

Aufgrund der angespannten Finanzlagen steigt der Druck auf die Haushalte von Bund und Kanton. Diese versuchen im Rahmen von Aufgaben- und Verzichtsplänen, Leistungen zu reduzieren. Dies geschieht unter anderem durch die Kürzung oder Streichung von Transferleistungen an Gemeinden sowie durch die Erhöhung von Abgaben. Beides stellt ein konkretes Risiko für die Gemeindefinanzen dar.

Zudem bestehen politische Bestrebungen, Steuern, Gebühren und Abgaben zu senken oder abzuschaffen. Teilweise wurden entsprechende Massnahmen bereits beschlossen.

Die wirtschaftliche Entwicklung ist aufgrund globaler Einflüsse derzeit abgeschwächt. Unternehmen stehen unter Druck, und es kommt vermehrt zu Stellenabbau. Dies kann sich zeitverzögert auf die Ertragslage sowie auf die Dossierentwicklung im Sozialbereich auswirken. Gleichzeitig bleiben die Erwartungen an staatliche Leistungen hoch.

Diese Entwicklungen verursachen Risiken für die finanzielle Stabilität der Gemeinden und müssen in der Finanzplanung berücksichtigt werden. Der Stadtrat beobachtet die Situation laufend und hat entsprechende Szenarien im Finanzplan abgebildet, sodass flexibel auf Veränderungen reagiert werden kann.

Die Entwicklungen im Asylwesen werden stark durch internationale Konflikte beeinflusst. Insbesondere im Zusammenhang mit dem Schutzstatus S bestehen Unsicherheiten. Mittelfristig können sich finanzielle Auswirkungen durch Verschiebungen zwischen Asylbereich und Sozialhilfe ergeben. Aufgrund der volatilen geopolitischen Lage sind zusätzliche Migrationskrisen nicht auszuschliessen.

Die Umsetzung gesetzlicher Vorgaben in der Raumplanung ist im Gange. Aufgrund des Zeitdrucks müssen Projekte beschleunigt vorangetrieben werden, was zusätzliche externe Unterstützung sowie entsprechende personelle Ressourcen erfordert.

Die Rahmenbedingungen im Bereich Datenschutz und Datenmanagement wurden in den letzten Jahren neu definiert. Dies führt zu zusätzlichen organisatorischen und prozessualen Anforderungen in der Verwaltung. Der Bereich Datenschutz konnte inzwischen strukturiert geregelt werden. Auch erste Verfahren im Zusammenhang mit dem Öffentlichkeitsgesetz wurden abgeschlossen. Beide Themen führen jedoch weiterhin zu zusätzlichem Aufwand in verschiedenen Bereichen.

#### 3.2.4.5 Technik

Die aktuelle Sicherheitslage rückt das Thema Schutzräume verstärkt in den Fokus. Es zeigt sich, dass teilweise unzureichende Schutzraumplanungen bestehen. Die Verwaltung ist daher bestrebt, diesem Bedarf bei Neubauprojekten und Sanierungen verstärkt Rechnung zu tragen.

Im Zusammenhang mit dem Fall Crans-Montana ist auch das Thema Brandschutz verstärkt in den Fokus gerückt. Die Stadt Arbon ist in diesem Bereich gut aufgestellt. Dennoch werden Prozesse aktuell überprüft und weiter optimiert. Ein erhöhtes Risiko wird derzeit nicht festgestellt.

Die Digitalisierung ist auf verschiedenen Ebenen ein zentrales Thema. In Bereichen mit erkennbarem Handlungsbedarf wurden bereits Projekte umgesetzt, was kurz- und mittelfristig Ressourcen bindet. Darüber hinaus ist die Erarbeitung einer umfassenden Digitalisierungsstrategie vorgesehen, um zukünftige Massnahmen besser mit der Ressourcenplanung abzustimmen.

Die Einführung digitaler Lösungen erfordert sowohl interne als auch externe Ressourcen sowie fundierte Prozesskenntnisse. Gleichzeitig sind Anforderungen in den Bereichen Datenschutz, Prozessmanagement und Archivierung zu berücksichtigen. Entwicklungen auf Bundes- und Kantonsebene können zusätzlich Auswirkungen auf die Gemeinden haben (z. B. Schnittstellen, neue Fachapplikationen).

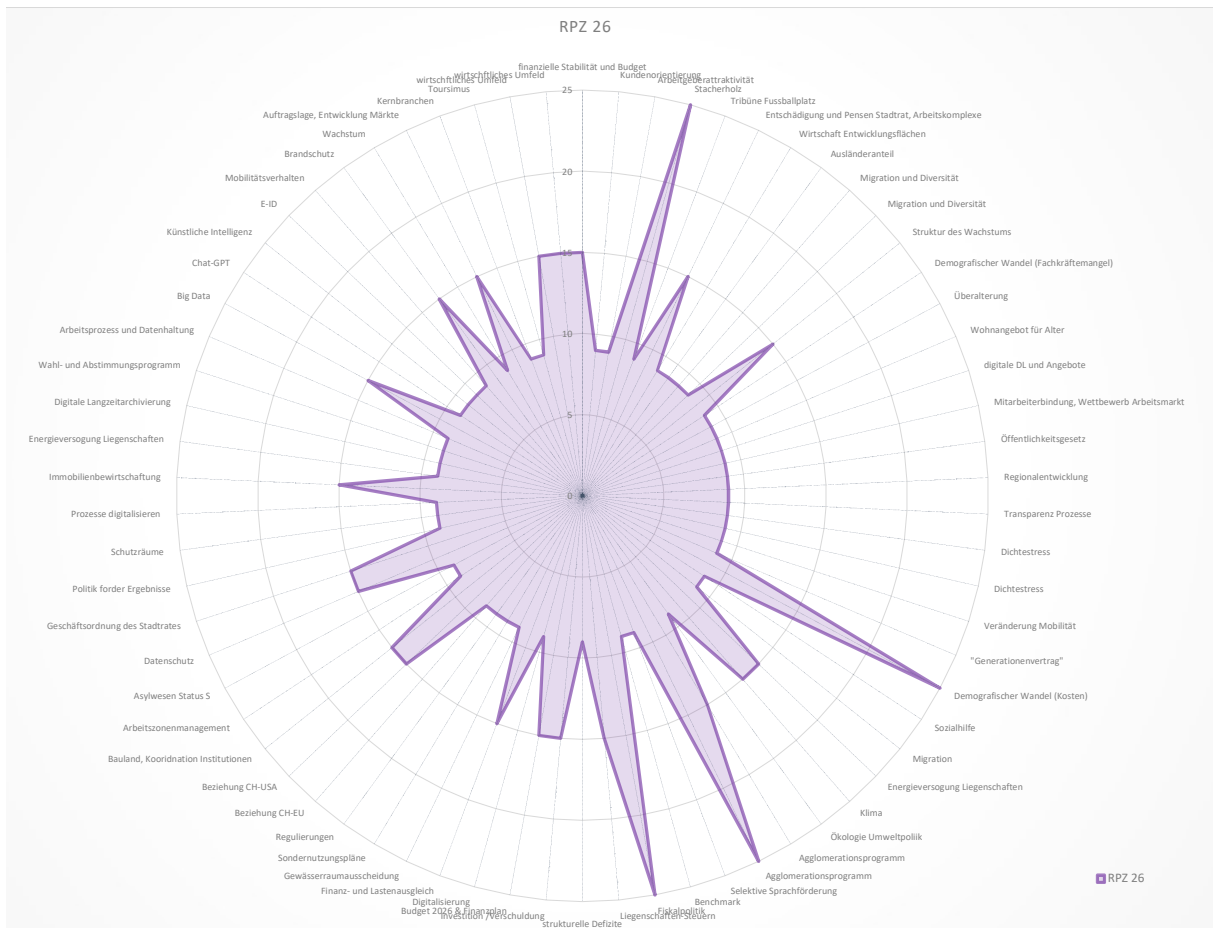
Einzelne städtische Liegenschaften stehen im Fokus politischer Diskussionen (z. B. St. Gallerstrasse, Bahnhofstrasse, Seeparksaal, ehemaliges EW). Grundsatzentscheide über deren zukünftige Nutzung sind zeitnah zu treffen.

Der Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) beeinflusst zunehmend auch die Verwaltungsarbeit. Einerseits ergeben sich Chancen zur Effizienzsteigerung und Verbesserung von Dienstleistungen. Andererseits nutzen auch Anspruchsgruppen entsprechende Technologien in der Interaktion mit der Verwaltung. Daraus ergeben sich neue Anforderungen und Risiken im Umgang mit Informationen. Entsprechende Kompetenzen sowie klare Prozesse im Umgang mit KI sind aufzubauen und weiterzuentwickeln.

#### 3.2.4.6 Wirtschaft

Die globale Wirtschaft kühlt sich derzeit ab. Verschiedene Firmen melden Probleme oder bauen derzeit Kapazitäten ab. In den letzten Monaten wurden in der Ostschweiz mehrere hundert Stellen vernichtet. In gewissen Branchen hat sich die Nachfrage nach Personal abgeschwächt, andere Branchen suchen weiterhin händeringend. Diese Entwicklungen beeinflussen verschiedene Risikobereiche. Auf Grund der Veranlagungsrückstände sind die Auswirkungen bei den Steuererträgen bei den natürlichen sowie bei den juristischen Personen ungewiss. Eine steigende Volatilität ist zu erwarten. Die indirekte Auswirkung auf die Abteilung Soziales (Langzeitarbeitslosigkeit) zeichnen sich in Form von steigenden Fallzahlen ab, ist jedoch schwer vorherzusagen und stellt daher ein gewisses Planungsrisiko dar.





Bereich	Thema	Beschreibung
Anspruchsgruppen	Mitarbeiter Arbeitgeberattraktivität	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Entwicklung der Mitarbeitenden ist im Auge zu behalten und zu fördern.</li> <li>Personal- und Besoldungsreglement, sowie Lohnreihe zurzeit in Überarbeitung</li> </ul>
	Entwicklung Freizeitanlagen ⇒ Gebrauchstauglichkeit erhalten ⇒ Benötigte Kapazitäten sicherstellen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projekte sind in Bearbeitung und aufgegleist, jedoch auf Grund von Verfahren und Einsprachen etwas gebremst.</li> <li>Projekte weiter voran treiben</li> </ul>
	Körperschaften (Schulen...) ⇒ Entwicklung Finanzlage und Steuerfuss	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entwicklungen können zu höheren Gesamtsteuern führen</li> <li>Indirekter pol. Druck auf die Stadt</li> </ul>
	Bibliothek ⇒ Finanzierbarkeit ⇒ Angebotsstruktur nicht zeitgemäss	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stiftung kommt finanziell in Probleme (Ehwigkeitsstiftung, Angebotsstruktur)</li> <li>Politischer Diskurs muss angestossen weden</li> </ul>
	Finanzielle Stabilität ⇒ Ziel- und Beurteilungskonflikte über Strategie und Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finanzplanung, Transparenz, Kommunikation</li> <li>Aufgaben- und Prioritätenplanung</li> </ul>
Gesellschaft	Mitarbeiterbindung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teambildung und Personalentwicklung und -Förderung weiterbearbeiten. Prozesse am laufen.</li> </ul>
	Prozesse Transparenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prozesse der Verwaltung sind systematisch zu prüfen und zu optimieren.</li> <li>Prozessmanagement</li> <li>Finanz-Controlling</li> </ul>
	Öffentlichkeitsgesetz	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erwartungen haben sich nicht eingestellt, nach einem ersten Hype hat es sich beruhigt</li> </ul>
	Individualisierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interessengruppen orientieren sich zunehmend an Partikularinteressen.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dies erschwert teilweise die Projektarbeit und erzeugt Mehraufwand, z. B. bei der Beantwortung von Bürgeranfragen oder bei Anfechtungen von Entscheiden.</li> </ul>
	Prozessmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Dokumentation und Optimierung der wichtigsten Prozesse kann auf verschiedenen Ebenen Nutzen stiften und soll daher systematisch vorangetrieben werden.</li> <li>• Klare Prozesse können bei Personalwechseln und Ausfällen den Aufwand sowie Qualitätseinbussen reduzieren. ⇒ <b>Prozess-Management angestossen ISO</b></li> <li>• Dabei ist die Digitalisierung ein wichtiger Erfolgsfaktor.</li> </ul>
	Kosten wegen demografischem Wandel und Wachstum	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der demografische Wandel wird die Aufwendung in der Pflege erhöhen.</li> <li>• Kostenentwicklungen sind zu beobachten und flankierende Massnahmen zu treffen.</li> <li>• <b>Die Kostensteigerung der Restkostenfinanzierung durch Abrechnungen der Spitexorganisationen ohne Leistungsauftrag konnte gebremst und teilweise zurückgefordert werden.</b></li> <li>• <b>Der Ausländeranteil steigt, was zum Teil im Bereich Einwohneramt Mehraufwand erzeugt.</b></li> </ul>
	Ausmass des Wachstums (Volatilität) Überalterung und Migration	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planbarkeit erschwert</li> <li>• Belastung Verwaltung steigt (E/S, S/G)</li> </ul>
Natur + Umwelt	Energieversorgung / Sicherheit / Eigenversorgung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Versorgungssicherheit der Stadt ist periodisch zu prüfen und mit den Akteuren abzugleichen.</li> </ul>
	Klimaschutz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Einflüsse des Klimawandels auf die stadt eigene Infrastruktur sind zu prüfen und Vorkehrungen anzubahnen.</li> <li>• Einbezug in der Stadtplanung und im Bereich Energie</li> <li>• Synergien mit Bundesvorgaben nutzen (Energieeffizienz, nachhaltige Mobilität)</li> </ul>
	Ökologische Themen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ökologische Themen werden zunehmend bedeutsam, erzeugen teilweise aber Widersprüche und Interessenkonflikte mit anderen Themen und Bereichen.</li> <li>• Es sind Lösungen und Wege zu erarbeiten, welche mehrheitsfähig sind und den ökologischen Aspekten so weit wie möglich gerecht werden – gesellschaftlich aber auch getragen werden.</li> </ul>
Politik	Agglomerationsprogramme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Agglomerationsprogramme sind gut bepackt mit Projekten, welche zeitlich nur schwer im vorgegebenen Rahmen abzuwickeln sind.</li> <li>• Projekte sind gut zu planen und zu priorisieren und in den Agglomerationsprogrammen entsprechend zu verorten.</li> <li>• Projekte mit geringer Priorität sollen aus den Agglomerationsprogrammen entfernt werden.</li> <li>• <b>Im Rahmen des STEP soll einmal jährlich dem SR Bericht erstattet werden.</b></li> </ul>
	Finanz- und Lastenausgleich Lastenausgleich Gesundheit und Soziales =>gerechte Lastenverteilung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Wirkungsbericht des Kantons liegt vor.</li> <li>• Es besteht Handlungsbedarf, insbesondere beim Lastenausgleich und bei der Abgeltung der Zentrumslast.</li> <li>• <b>Versprechen RR 2026 den Lastenausgleich neu zu regeln</b></li> <li>• <b>Kosten Gesundheit und Soziales gerechter verteilen</b></li> <li>• <b>Leistungen für besondere Belastungen (IPV) entfallen aber per sofort.</b></li> </ul>
	Abschaffung Liegenschaftensteuer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Kanton plant die Abschaffung der Liegenschaftensteuern.</li> <li>• Dies würden Mindereinnahmen von rund CHF 900'000 verursachen.</li> <li>• Die politische Diskussion wurde 2025 (Volksabstimmung) geführt und entschieden. =&gt; <b>Auswirkung ab 2029</b></li> </ul>
	Totalrevision Gemeindeordnung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Die Totalrevision läuft.</b></li> <li>• Wesentliche Punkte sind das fakultative</li> </ul>

		<p>Referendum bei Planungsgeschäften sowie die Verschiebung der Kompetenz für das Budget. (Damit soll der Budgetprozess optimiert werden.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Politische Arbeit abgeschlossen</li> <li>• Budgetkompetenz bleibt unverändert beim Volk (Budgetprozess unverändert.)</li> </ul>
	Strategieplanung / Legislaturplanung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungssystem, Strategieplanung und Legislaturplanung wurden 2023 erstellt.</li> <li>• Nun muss weiter dafür gesorgt werden, dass die Planungsinstrumente gepflegt werden und die Legislative sowie die Anspruchsgruppen besser darüber informiert werden und damit Entscheidungen mittragen und nachvollziehen können.</li> <li>• Läuft jeweils vor dem Budgetprozess</li> </ul>
	<p>Finanzen/Fiskalpolitik</p> <p>⇒ Finanzielle Stabilität (Strukturelles Defizit)</p> <p>⇒ Entwicklung Steuereinnahmen vs. Kosten</p> <p>⇒ Investitionsstau vs. Verschuldung</p> <p>⇒ Geldfluss</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eine Reihe von positiven Jahren erzeugt Fragen rund um die Fiskalpolitik. =&gt; Entwicklung muss im Finanzplan genau betrachtet werden. Es muss detailliert nach strukturellen bzw. nicht strukturellen Vorgängen analysiert werden. Ergebnisse sind in den Finanzplan und das Budget einfließen zu lassen.</li> <li>• Politische Forderungen nach "Kostenkontrolle" berücksichtigen (Aufgabenplanung)</li> <li>• Aufgrund kantonaler Sparmassnahmen und nationaler Unsicherheiten (AHV-Finanzierung, Defizite) muss Arbon solide planen.</li> <li>• Kanton reduziert Budget → Stadt muss eigene Kompetenzen stärken.</li> </ul>
	Ortsplanungsrevision	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ortsplanungsrevision genehmigt</li> <li>• Aufträge und Nichtgenehmigungen sind in Bearbeitung</li> </ul>
	<p>Parlament</p> <p>⇒ Kandidaten für Wahlen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kandidaten schwierig zu finden</li> <li>• Zusammenarbeit erschwert</li> </ul>
	<p>Bauland für die öffentliche Nutzungen</p> <p>⇒ Flächen für Anlegen der öffentlichen Aufgabenerfüllung knapp</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flächen für Anlegen der öffentlichen Aufgabenerfüllung knapp</li> <li>⇒ Aktive Bodenpolitik und gesamtheitliche Planung der Baulandreserven</li> </ul>
	Arbeitszonen / Arbeitsplätze	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abbau von Arbeitsplätzen in der Region</li> <li>• Umgang mit Leerflächen</li> <li>• Ansiedlungen auf Neuflächen ermöglichen</li> <li>⇒ O-Region</li> </ul>
	Geopolitik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktuelle Krisen und militärische Auseinandersetzungen erzeugen möglicherweise zusätzlichen Druck auf den Asylbereich</li> </ul>
Technik	Immobilienbewirtschaftung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Entwicklung und Nutzung der stadteigenen Liegenschaften ist noch unklar und wirft ab und zu Fragen auf.</li> <li>• Eine Strategie ist zu entwickeln.</li> <li>• Entscheide Nutzungsstrategien und Eignerstrategie (EW, Bahnhofstrasse, Stl.Gallerstrasse)</li> </ul>
	KI / AI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ein neues Phänomen ist 2023 aufgetaucht.</li> <li>• Es ist zu prüfen und zu beobachten, welche Einflüsse und Risiken KI / AI für die Gemeinde in sich birgt bzw. wo allfällige Nutzen versteckt sind.</li> <li>⇒ Fähigkeiten und Einsatz im Umgang mit KI erarbeiten und ausbauen</li> </ul>
	Datenschutz, Digitalisierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reputationsrisiken, Prozesse sicherstellen</li> <li>⇒ Datenschutzorganisation definiert und eingeführt</li> <li>⇒ Weiter pflegen und optimieren</li> <li>• Effektiver und effizienter Einsatz der Ressourcen</li> </ul>
	<p>Brandschutz</p> <p>⇒ Prozesse sicherstellen</p> <p>⇒ Vertrauen schaffen</p> <p>⇒ Haftungsrisiken städtische Liegenschaften</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In Bearbeitung</li> <li>• Prozesse laufen bereits</li> <li>• Aktuell keine akuten Handlungsfelder</li> <li>• Weiter pflegen</li> </ul>
Wirtschaft	Investitionen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es herrscht ein Investitionsstau.</li> <li>• Zwar wird gefordert, dass Projekte umgesetzt werden, auf der anderen Seite herrscht eine</li> </ul>

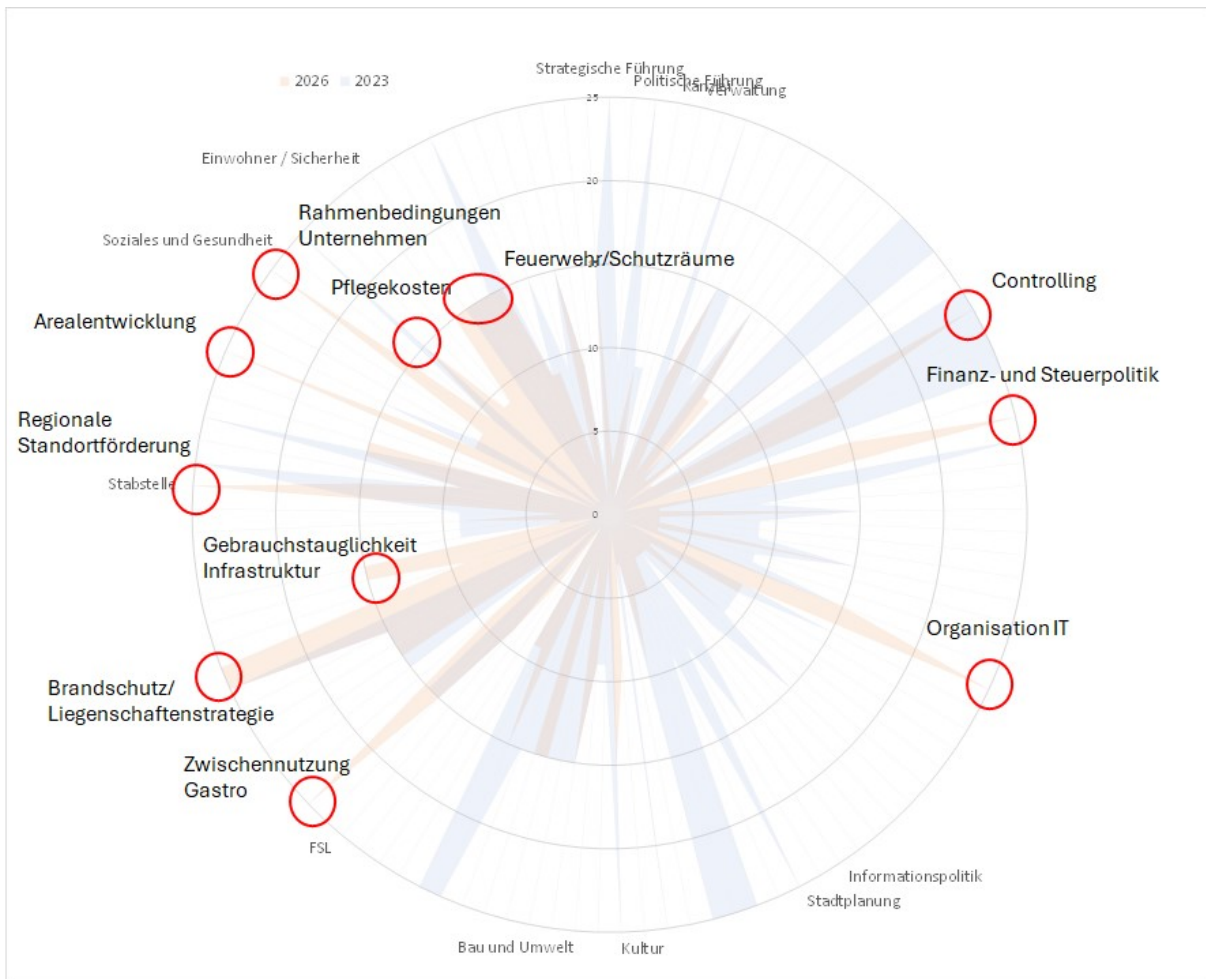
		<p>gewisse Angst vor Steuerfusserhöhungen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekte sind nach Nutzen, Effektivität und Dringlichkeit zu priorisieren. Diese Priorisierung ist in den Finanzplan einzuarbeiten und zu kommunizieren.</li> <li>• Ergebnisse des Finanzplanes sind zu kommunizieren.</li> </ul>
	Arbeitsmarkt / Arbeitskräftemangel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Fachkräftemangel hat sich etwas entspannt, bleibt aber ein Thema.</li> <li>• Es sind Massnahmen zu prüfen, um die Mitarbeitenden intern zu fördern und die Bindung zu festigen.</li> <li>• Darüber hinaus muss die Organisation weiterentwickelt werden, so dass personelle Wechsel möglichst wenig Reibungsverlust erzeugen.</li> </ul>
	Arbeitsmarkt / Wirtschaftslage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situation in der Automobilbranche und generell in Deutschland wird von der Entwicklung in den USA überlagert. Rezession droht. Folgen werden in zwei bis drei Jahren sichtbar (Veranlagungsrückstand).</li> <li>• Zoll-Konflikt mit den USA kann grosse Auswirkungen auf die juristischen Personen in Arbon haben (Steuereinnahmen).</li> <li>• Arbeitsplätze in der Region</li> <li>• Negative Entwicklung Unternehmungen ⇒ In der Finanzplanung berücksichtigen</li> <li>• Wirtschaft diversifizieren und Kernbranchen stärken</li> <li>• Arealentwicklung &amp; moderne Infrastruktur forcieren</li> <li>• Regionale Vernetzung ausbauen</li> <li>• Standortmarketing intensivieren</li> </ul>

### 3.3 Unternehmensanalyse

Im Strategieprozess 2022/2023 wurde im Rahmen der Unternehmensanalyse eine Risikobeurteilung vorgenommen. Diese wird im Sinne einer groben Überprüfung aktualisiert. Dabei werden Themen, welche in der Zwischenzeit in Detailplanungen aufgenommen worden sind (Projekte) oder auf eine tiefere "Flugebene" gehören (Abteilungsthemen, Kleinprojekte), aus der Risikoanalyse entfernt. Der Risikoradar gibt damit die groben aktuellen Entwicklungen der Organisation wieder. Dies ist als qualitative Beurteilung zu verstehen.

#### 3.3.1 Risikoanalyse Veränderungen

Die Risikoanalyse wurde auf Grund der 2023, 2024 und 2025 gemachten Erfahrungen - und den damit gewonnenen Erkenntnissen - angepasst. Ebenfalls wurden bei Risiken, bei denen Massnahmen eingeleitet und umgesetzt worden sind, Neubeurteilungen vorgenommen. An einzelnen Stellen haben sich Risiken erhöht bzw. es sind neue Risiken dazugekommen. Die blau eingefärbten Flächen zeigen die Beurteilung 2023, die rötlichen Flächen die aktuelle Beurteilung. Bei der Beurteilung handelt es sich um eine Momentaufnahme zum Zeitpunkt der Überarbeitung dieses Dokumentes.



#### Würdigung:

Organisatorisch und strukturell konnten in den letzten Monaten weitere Fortschritte erzielt werden. Insbesondere bei der personellen Neubesetzung in den Bereichen Hochbau, Umwelt/Energie und Raumplanung konnten notwendige Verbesserungen erzielt und spürbar gemacht werden. Dem gegenüber deuten geopolitische und globale Entwicklungen auf eine Erhöhung der Risiken, unter anderem in den Bereichen Finanzen und den strukturellen Kosten (Pflege, Gesundheit) hin. Zudem wird auf Grund des Investitionsstaus punktuell die fehlende Gebrauchstauglichkeit der Infrastruktur spürbar. Zwar konnten mit dem Rietli und der Strausswiese Assets für die Zukunft erworben werden,

diese müssen jedoch im Rahmen raumplanerischer und baulicher Projekte bau- und verwertbar gemacht werden, was personelle und finanzielle Mittel binden, und Zeit in Anspruch nehmen wird. Die negativen Auswirkungen der Wirtschaftsentwicklung müssen ernst genommen, sowie dem Abgang von Arbeitsplätzen in der Region entgegengewirkt werden. **Vgl. Fazit**

### 3.3.2 Detailübersicht

Siehe: 2024-2429/03 Strategie- und Finanzplan/Unternehmensanalyse 2026

Ressort	Bereich	Teilgebiet	Problem	RPZZ	RPZ2	Handlungsfeld	Projekt	Massnahmen
Politische Führung	Kommunikation	Organisation	Symbolischer Anker fehlt	9	9	Kommunikation	Legislativbaum	Legislativbaum setzen
Kanzlei	Organisation	Organisation	Datenablage nicht konsistent	9	9	Datenhaltung und Arbeitsprozesse	Datenhaltung	Datenablage Konzept (Prozessmanagement)
Verwaltung	Organisation	Gemeindeordnung	Projektplanung	9	25	Revision Gemeindeordnung	Revision Gemeindeordnung	Revision Gemeindeordnung
Verwaltung	Organisation	Stadtratsbeschlüsse	keine einheitlichen Beschlüsse an Gremien	9	9	Optimierung Beschlüsse	Stadtratsbeschlüsse	Optimierung Stadtratsbeschlüsse (Schulungen, Merkblätter)
Verwaltung	Organisation	Vertragswesen	nicht alle Verträge abgelegt, beängst. Controlling	15	15	Vertragsmanagement	Vertragsmanagement	Verträge sichten und beurteilen, Handlungsbedarf klären, in Bearbeitung
Verwaltung	Rechtsdienst	Gemeindeeigene Reglemente	Handlungsbedarf Reglemente unklar	15	15	Übersicht Reglemente	Reglemente	Liste Reglemente erstellen und Aktualität prüfen
Verwaltung	Rechtsdienst	Konzessionen	Konzession mit Arbon Energie nicht mehr aktuell	9	9	Überprüfen	Konzessionen	Konzessionen Arbon-Energie aktualisieren
Verwaltung	Rechtsdienst	Natur- und Heimatschutz	Forderungen nach Experten häufen sich	9	3	Klärung Kostenübernahme, evtl. Vorstoss	Klärung	Vorstoss politisch optimieren, Mitfinanzierung Kanton
Verwaltung	Rechtsdienst	Prozesse und Risikomanagement	Ablauf- und APV nicht geklärt	15	9	Prozesse definieren und ausführen	SG-Einstufende und Geschäfte	SG-Konzept definieren
Verwaltung	Finanzen	Controlling	fehlende Daten für Lenkung und Steuerung des Betriebs	25	25	Controlling einführen	Einführung Controlling	Konzept für ein Controlling erarbeiten
Verwaltung	Finanzen	Finanzausgleich, Sonderlasten	Einfluss Kanton	15	25	Verhandlungen Einanzausgleich, Sonderlasten	Finanzausgleich Zentrumslasten	Handlungsbedarf aufzeigen, politische Prozesse unterstützen und
Verwaltung	Finanzen	Finanzausgleich, Sonderlasten	Zentrumslasten zu gering abgegolten, Gegenforderungen	15	25	Mitarbeiter Projekt GG	Finanzausgleich Zentrumslasten	Projekt Lastenausgleich GG
Verwaltung	Finanzen	Finanzplan - Abschreibungen Tiefbau	Abschreibungen neu auf Strassen 25 Jahre	15	15	Abschreibungsmethode Tiefbau hinterfragen	Abklärung Abschreibungsart Tiefbau	Abklärungen Kanton evtl. pol. Vorstoss
Verwaltung	Finanzen	Finanzen	eine Reihe von positiven Rechnungsabslüssen sorgt für Begehrlichkeiten	25	1	Klärung Spielraum und Strategie	Steuerzufuss	Aufklärungen und Entwicklungen prüfen.
Verwaltung	Finanzen	Grundgebühr Abfall	Vorderung Kanton wegen Sonderlasten	9	25	Situation klären, Konzept	Gebührenfinanzierte Abfallwirtschaft	Rahmenbedingungen klären
Verwaltung	Finanzen	Organisation	Arbeitsprozesse nicht dokumentiert	15	15	Prozesse und Schnittstellen definieren	Prozessoptimierungen	Prozessmanagement weiterführen
Verwaltung	Prozesse	Digitalisierung	noch nicht alle Prozesse digitalisierung	15	15	Digitalisierung mit Axoma	Ausrollung Axoma	Digitalisierungsstrategie
EDV / Informatik	Organisation	Übersicht und Beurteilung	Zustand EDV nicht in Übersicht vorhanden	15	15	EDV Analyse, Stand + Risiken	EDV Konzept, Richtlinie	EDV-Analyse und Strategieüberprüfung
EDV / Informatik	Organisation	Zusammenarbeit AFI und internen Organisation	AFI hat Vertrag gekündigt, Höher Kosten, interne Organisation ungenügend	25	0	Organisation EDV	Prüfung EDV0	Projekt mit KPMG
Verwaltung	Erwohnerkontrolle	Digitalisierung	Softwarecheck IABOXAS	9	15	Erwohnerkontrolle Digitalisierung	Einführung EDV	Umstellung auf neue Software (Innosolcity)
Verwaltung	Erwohnerkontrolle	Organisation	Eingangsbereich Stadthaus unattraktiv	15	9	Gestaltung Eingang und Empfang	Gestaltung Stadthaus	Eingangsbereich optimieren, Verwaltung 2026 Teilprojekte
Verwaltung	Erwohnerkontrolle	Digitalisierung	Datenablage noch nicht in Axoma	9	9	Digitalisierung Datenablage	Einführung Axoma	Datenhaltung überdenken / Nachfolgelösung Loganto abwarten
Stadtplanung	Organisation	Projektmanagement	Projektmanagement im Gesamten mangelhaft	9	25	Projektmanagement	Organisation und Führung Stadtentwicklung	Projektmanagement Regeln definieren
Stadtplanung	Baumplanung	Aufenthaltsqualität	bauliche Zustand reduziert	9	1	Aufenthalts- und Nutzungsqualität	Bahnhofstrasse, Richtplan Seufert...	STP umsetzen
Kultur	Museen	historisches Museum	Ablauf und Planung unklar	15	25	Konzept, Koordination, Projekt begleiten	historische Museum	Kontakt aufrecht halten
Bau und Umwelt	Abteilung	Schnittstellen vgl. A3	Schnittstellen zu FSL unklar	9	9	Gespräch	Schnittstellen Bau, FSL	Arbeitskomplexe und Schnittstellen analysieren und Definieren
Bau und Umwelt	Bau	Baubewilligungsbüro	nicht mehr angemessen	15	15	Prüfung Baubewilligungsgebühren	Baubewilligungsgebühren	Gebührensicht prüfen, Kostenkalkulation und Tarifsystem
Bau und Umwelt	Bau	Erschliessungskosten HRS	Erschliessungskosten noch nicht ganz abgerechnet	15	15	Klären	Erschliessungskosten HRS	Erschließungsberechnungen
Bau und Umwelt	Energie	Elektronikmobilität	E-Mobilität für die Verwaltung bisher nur teilweise umgesetzt	15	15	Car-Sharing und E-Mobilität für die Verwaltung	Car-Sharing für Verwaltung	Car-Sharing für Verwaltung
Bau und Umwelt	Energie	Ferwärme / Seethermie	Energie wird knapp	15	25	Gesamtkonzept und Strategie, Vermarktung	Wärmekonzept Stadt	Gesamtkonzept Wärmeversorgung
Bau und Umwelt	Energie	Stromerzeugung	Strom könnte nicht mehr verfügbar sein	9	25	Kontakt Führungstab, ABA, BPS	Runder Tisch, Massnahmenplan Energiekris	Konzept für Notlage erstellen
Bau und Umwelt	Personal	Personalplanung	Stellen können nicht besetzt werden	9	9	Personalbewertung	Stellenbesetzung	Rekrutierung Bauverwaltung
Bau und Umwelt	Werkhof	Leitung / Führung	Führung und Leitung unzureichend.	9	0	Führung Werkhof	Werkhof	Analyse, Gespräche
FSL	Abteilung	Schnittstellen vgl. A2	Schnittstellen zu FSL unklar	9	9	Klärung Zuständigkeiten Bau, Unterhalt	Aufgabenschreiben Abteilungen	Schnittstellen Klärung Liegenschaften/Anlagen mit Bau
FSL	Camping	Infrastruktur	Anlagen nicht mehr zeitgemäss und Gebrauch eingeschränkt	15	15	Erschliessungen und Neuordnungen	Camping	Verstärkung und Projektierung
FSL	Gastronomie	Zwischennutzungen	Zwischennutzungen müssen verhindert werden	25	15	Bewilligungsprozesse	Seefischer	Warten auf Entscheid, OPR nacharbeiten forcieren
FSL	Hafen	Hafendamm	Zwischennutzung nicht bewilligt	9	0	Bewilligungen, Problem entschlüsselt	Hafendamm	Konzept zum "Freispielen"
FSL	Liegenschaften	Immobilien	Immobilienbewirtschaftung	15	15	Immobilienbewirtschaftung	Immobilienstrategie	Immobilienstrategie erarbeiten
FSL	Liegenschaften	Liegenschaften	Liegenschaften nicht zweckmässig bewirtschaftet	15	15	prüfen und Konzept erstellen	Immobilienstrategie	Immobilienstrategie erarbeiten
FSL	Liegenschaften	Liegenschaften	keine strategische Planung	15	15	Mehrjahresplanung	Liegenschaftsverwaltung	Konzept und Organisation für die Liegenschaftsverwaltung
FSL	Liegenschaften	Liegenschaften	Nebenkostenberechnungen	25	25	überprüfen Nebenkosten	Nebenkostenberechnungen	Konzept und Organisation für die Liegenschaftsverwaltung
FSL	Liegenschaften	Brandschutz städtische Liegenschaften	Brandschutzvorgaben nicht erfüllt	25	1	Brandschutz städtische Liegenschaften	Brandschutz Seeparksaal	Liegenschaften prüfen, Bericht SR
FSL	Sportplätze	Attraktivität	Sportplätze unattraktiv	9	9	Prüfen und Konzept	Attraktivität Sportplätze	Handlungsbedarf klären
FSL	Sportplätze	Gebrauchsmöglichkeit	Gebrauchsmöglichkeit eingeschränkt	15	1	Sanierung Anlagen	Stächerholz	Rundbahn, Hauptplatz, Tribüne, Badi, Camping
FSL	Parkanlagen	Hafen, Ufer	Gebrauchsmöglichkeit beeinträchtigt	15	1	Sanierung Ufer und Parkanlagen	Hafendamm, Ufermauer, Stadtpark	Projekte in Roadmap einplanen
FSL	Veranstaltungen	Seenachtsfest	nicht mehr statt gefunden	9	9	wieder aufnehmen	Seenachtsfest	Projekt begleiten, Grundsatz überdenken
Stabstelle	Wirtschaft	Standortförderung	fehlendes Wachstum bei Gewerbe und Industrie	25	15	Standortförderung Oberthurgau	Standortförderung OBT	Regionales Projekt mit Kanton, O-Region
Stabstelle	Wirtschaft	Standortförderung	fehlendes Wachstum bei Gewerbe und Industrie	15	25	Initiative Zukunft Arbon "DN"	Initiative Zukunft Arbon	Initiative am Leben halten
Stabstelle	Wirtschaft	Standortförderung	fehlendes Wachstum bei Gewerbe und Industrie	9	9	Innovations, Hub	Work 1	Initiative am Leben halten
Stabstelle	Wirtschaft	Standortförderung	fehlendes Wachstum bei Gewerbe und Industrie	15	25	Wirtschaftskommission	Wirtschaftskommission	Initiative am Leben halten
Stabstelle	Wirtschaft	Standortförderung	fehlendes Wachstum bei Gewerbe und Industrie	15	9	Neuunternehmungen	Neuunternehmungen	Netzwerk
Stabstelle	Wirtschaft	Standortförderung	Unternehmen in der Krise - fehlende Sensibilität	25	0	Anlaufstelle Unternehmen in der Krise	Anlaufstelle, DL Angebot	Angebot schaffen, Entwicklungen Finanzen antizipieren
Stabstelle	Wirtschaft	Standortförderung	EKT könnte den Hauptsitz verlieren	9	15	EKT Weggang, Konzern bleibt	EKT	beobachten
Stabstelle	Wirtschaft	Standortförderung	EKT räumt Gebäude, Ansiedlung	9	9	Ansiedlung Jungunternehmer	Ansiedlung WJ	stärken
Stabstelle	Wirtschaft	Standortförderung	Ressourcen zur Entwicklung O-Region fehlen	9	9	Regionalplanung	O-Region	Jahresziel Standortförderung
Stabstelle	Wirtschaft	Standortförderung/Arealentwicklung	Kompetenzen wenig vorhanden zur Entwicklung von Arealen	25	1	Entwicklungsprozesse	Rietli, Strausswiese...	Prozesse gestalten und definieren
Soziales und Gesundheit	EKAS	Arbeitsplatz	kein Konzept vorhanden, Förderung Kanton	9	9	Massnahmen zur Gesundheitsförderung	Arbeitsplatzsicherheit	Verkehrsthema
Soziales und Gesundheit	Gesundheit	Spitex	Spitexkosten steigen stetig	15	25	Kostenstrukturen und Beiträge überprüfen	Analyse Spitex	Analyse Kosten Spitex und Optimierungspotential
Einwohner / Sicherheit	Feuerwehr	Infrastruktur	Feuerwehr veraltet und nicht optimal genutzt	15	15	Neubau Infrastruktur	Neubau Feuerwehrdepot	Machtarbeit, Feuerwehrdepot
Einwohner / Sicherheit	Feuerwehr	Organisation	Knapp personalisiert AFD auf dem Platz	15	15	Reorganisation Feuerwehr	Zusammenschluss Feuerwehr Roggwil	Zusammenschluss anbahnen
Einwohner / Sicherheit	Feuerwehr	Organisation	Rechtsunsicherheit	15	15	Reglement anpassen	Feuerrechtsgemeinde	Reglement überprüfen und anpassen
Einwohner / Sicherheit	Feuerwehr	Organisation	zu wenig AFD auf Platz	15	25	Bewerben	Mannschaftsbestand erhöhen	Bewerbung neuer Mitglieder
Einwohner / Sicherheit	Gastgewerbe	Organisation	Vollzug kann nicht gewährleistet werden	9	9	Vollzug intensivieren	Vollzug Vorgaben	Konzept und Organisation für Vollzug, Optimierungen in Arbeit
Einwohner / Sicherheit	Gastgewerbe	Gartenwirtschaft	Keine Richtlinien für das Erstellen einer Gartenwirtschaft	9	15	Erstellung und Umsetzung Richtlinien Garten	Vollzug Gastgewerbe	Richtlinie Nutzung Gartenwirtschaft erstellen
Einwohner / Sicherheit	Sicherheitsdienst	Sicherheitskonzept öffentl. Raum	Sachbeschädigungen und Übergriffe im öffentlichen Raum	15	15	Sicherheitskonzept	Sicherheitskonzept	Sicherheitskonzept erstellen und umsetzen
Einwohner / Sicherheit	Sicherheitsdienst	Sicherheitspatrouillen	Rauchen auf Kinderspielflächen	9	9	Durchsetzung Rauchverbot	Rauchverbot auf Spielflächen	Umsetzung koordinieren
Einwohner / Sicherheit	Zivilschutz	Zivilschutzanlagen	Zu wenig Schutzplätze	15	15	Bau öffentliche Zivilschutzanlagen	Neubau Zivilschutzanlagen	Massnahmenplan Zivilschutzanlagen

### 3.3.3 Fazit

Hier in der Übersicht die wichtigsten Veränderungen und Entwicklungen:

Bereich / Gebiet	Entwicklung	Veränderung
Politische Führung Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der strategische Planungsprozess wurde eingeführt.</li> <li>• Daraus entstanden die Legislaturplanung und eine Gesamtsicht der Herausforderungen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Handlungsfelder und Stossrichtungen sind bekannt und müssen weiterbearbeitet werden.</li> </ul>
Politische Führung Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Kommunikation zur Bevölkerung wurde in verschiedenen Weisen weiterentwickelt (Ausstellungen, Stadtrat on tour...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auf Grund der Erfahrungen aus dem abgelehnten Budget ist die Kommunikation zu verbessern. Z.Bsp.: mit Kurzfilmen, Sozialen Medien usw...</li> </ul>
Politische Führung – Gemeindeordnung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Gemeindeordnung konnte erarbeitet werden – die zweite Volksabstimmung steht an.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Kompetenzen und die Gemeindeorganisation werden zurzeit überprüft und aktualisiert.</li> </ul>
Organisation Verwaltung – Beschlüsse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschlüsse nicht immer qualitativ angemessen vorbereitet, was zu Mehraufwand führt,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schulungen und Merkblätter sind in in Bearbeitung</li> <li>• Weiter vertiefen</li> </ul>
Organisation Verwaltung – Vertragswesen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verträge wurden zentral erfallst und gesichtet</li> <li>• Derzeit werden die Prozesse zum Vertragsmanagement optimiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verträge zentral erfasst</li> <li>• Sichtung und Prozessoptimierung noch am Laufen</li> </ul>
Organisation Verwaltung – Reglemente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Managementorganisation zur Bewirtschaftung von Reglementen nicht optimal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglemente müssen zentral gesammelt, gesichtet und geprüft werden</li> <li>• Planung der Überarbeitung</li> <li>• Im Bereich Personal bereit erfolgt</li> <li>• In anderen Bereichen teilweise erfolgt (Hafen, Camping, Bau usw...)</li> </ul>
Organisation Verwaltung – Datenhaltung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Datenhaltung ist nicht flächendeckend konsistent geregelt und gelebt (Datenkonsistenz, CMI...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erste Optimierungen wurden gemacht</li> <li>• Weitere Schritte folgen und sind im Rahmen des Prozessmanagement zu berücksichtigen.</li> </ul>
Organisation Verwaltung – Projektmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Projektmanagement-System wurde definiert und eingeführt. Es wird zurzeit gelebt, muss aber weiterentwickelt werden. Insbesondere die Terminplanung (Tools)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekte werden regelmässig überprüft und der Stand festgehalten.</li> </ul>
Organisation Verwaltung – Prozessmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziel ist die Einführung eines QS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Prozesslandkarte wurde erstellt</li> <li>• Ein Tool zur Erstellung der Prozesse ist in Evaluation</li> <li>• Projekt wegen Budget ausgebremst, soll aber bald möglichst wieder aufgenommen werden.</li> </ul>
Organisation Verwaltung – Personalwesen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Organisation des Personalwesens wurde neu definiert, und weitestgehend digitalisiert.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozesse und Dokumentation des Personalwesens wurden weiter und sind etabliert verbessert. Die Implementierung eines neuen Zeiterfassungssystem wurde abgeschlossen</li> </ul>
Organisation Verwaltung – Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Budgetprozess basiert seit 2023 auf der strategischen Planung.</li> <li>• Der Finanzplan wurde weiterentwickelt und bildet den Inhalt der strategischen Planung ab.</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Budget- und Finanzplanungsprozess konnte optimiert werden.</li> <li>•</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lenkung und Steuerung der Finanzen könnten durch ein Controlling verbessert werden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konezpt für ein Controlling ist Jahresziel 2026</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abschreibungen beim Tiefbau werden durch den Kanton neu mit 20 Jahren vorgegeben.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Im Finanzplan und Budget muss dies berücksichtigt werden. =&gt; Aufwandsfolgen</li> <li>• Der Stadtrat hat entschieden die bisherige Praxis weiterzuführen, die RPIK hat jedoch gefordert dies so umzusetzen.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Sonderleistungen im Lastenausgleich fallen definitiv weg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zahlungen für Sonderlasten (IPV) fallen weg. Änderungen im</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jedoch hat der RR zugesichert den Finanzausgleich im 2026 zu revidieren und dabei die Zentrumslasten zu berücksichtigen.</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lastenausgleich sind erst ab 2027 zu erwarten.</li> <li>• G6 Städt sind politisch aktiv</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehrere Rechnungsabschlüsse mit positiven Ergebnis erhöhen den Druck auf den Steuerfuss</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Gründe und Auswirkungen müssen geklärt und die Politik überprüft werden.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Ablehnung des Budget wirft Forderungen nach "Sparen" auf.</li> <li>• Steuerfuss wird auf 70% gesenkt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Als flankierende, politische Massnahme sollen die Aufgaben der Stadt überprüft und politisch diskutiert werden.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundgebühr Abfall als entlastendes Element zu prüfen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abfallkonzept im 2026 als Ziel definiert</li> </ul>
Organisation Verwaltung – Informatik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kündigung Vertrag Afl</li> <li>• Arbeitspakete überüben und allenfalls ausschreiben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekt läuft seit Sommer 2025 und soll bis Ende 2026 abgeschlossen sein</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalisierung notwendig</li> <li>• Schnittstellen zu Kanton und Institutionen</li> <li>• Arbeitsprozesse verbessern und Arbeitsplatzattraktivität steigern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offensichtliche Handlungsfelder in den letzten drei Jahren abgeschlossen</li> <li>• Weitere in Planung</li> <li>• Mittelfristig soll eine Digitalisierungsstrategie erarbeitet werden.</li> </ul>
Bau/Umwelt – Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Nachfolgeregelung in der Leitung konnte geklärt werden</li> <li>• Neu wurde der Bereich Hochbau geschaffen, welcher nun entwickelt werden muss</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Abteilung Hochbau wurde neu strukturiert</li> <li>• Situation hat sich verbessert, muss aber weiter optimiert und stabilisiert werden</li> <li>• Prozess läuft weiter</li> </ul>
Bau/Umwelt – Gebühren Baubewilligungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baubewilligungsgebühren lange auf gleichem Niveau, obwohl Aufwand gestiegen ist.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gebühren sollen überprüft werden und im Gebührenreglement angepasst werden (Verursacherprinzip).</li> <li>• Ziel 2026/2027</li> </ul>
Bau/Umwelt – Energie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Energiemangellage hat sich etwas entspannt, muss aber beobachtet werden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Energiemangellage hat sich etwas entspannt, muss aber beobachtet werden.</li> <li>• Versorgungssicherheit jedoch überprüfen</li> </ul>
Bau/Umwelt – Energie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorgaben für Arbon-Energie schon länger nicht mehr überprüft</li> <li>• Gewisse politische Fragen Tauchen auf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eignerstrategie überprüfen</li> </ul>
Bau/Umwelt – Erschliessung SW 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dienstbarkeiten und Erschliessungsbeiträge mit HRS nicht geklärt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Übersicht erstellt</li> <li>• Detailgespräche am Laufen</li> </ul>
Bau/Umwelt – Brandschutz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brandschutz derzeit im Fokus</li> <li>• Grundsätzlich in Arbon umgesetzt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Städtische Liegenschaften prüfen</li> </ul>
Stadtentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Ortsplanungsrevision konnte zur Genehmigung eingereicht werden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Genehmigung ist erfolgt</li> <li>• Auflagen und Aufträge bzw. Nichtgenehmigungen müssen bearbeitet werden</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Krankheitsbedingt viel die Leitung der Stadtentwicklung aus und wird nicht wieder an den Arbeitsplatz zurückkehren. Die Lücke musste durch externe Kapazitäten, Aufstockungen von Pensen und Zusatzleistungen des Stadtpräsidenten geschlossen werden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Leitung der Stadtentwicklung wurde neu geregelt</li> <li>• Wissen und Prozesse werden derzeit weiter optimiert</li> <li>• Viele länger dauernde Projekte konnten abgeschlossen werden oder stehen kurz vor dem Abschluss.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stadtentwicklung wird als abteilungsübergreifende Aufgabe gesehen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ein entsprechendes interdisziplinäres Arbeitsteam soll definiert werden und die Arbeit aufnehmen.</li> </ul>
Freizeit/Sport/Liegenschaften	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Frage bezgl. dem Umgang mit den städtischen Liegenschaften muss strategisch geklärt werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entscheidungsgrundlagen erarbeiten (EW, St.Gallerstrasse, Bahnhofstrasse)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Bewilligungen für die gastronomischen Zwischennutzungen laufen im 2026 aus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Bewilligungen müssen frühzeitig verlängert werden (2027)</li> <li>• Rechtsverfahren läuft</li> <li>• Bei der Nachbearbeitung der OPR wichtige Priorität</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Camping muss für eine nachhaltige Erhaltung saniert werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorprojekt ausgearbeitet</li> <li>• Raumplanerische Grundlagen müssen in Form eines GP erstellt werden</li> <li>• Ist derzeit in Planung und Bearbeitung</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brandschutz nach Crans-Montana auf dem Prüfstand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brandschutz bei Städtischen Liegenschaften muss geprüft werden</li> <li>• Auch bei Veranstaltungen ist zu prüfen, ob alles Notwendige gemacht wird.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gebrauchstauglichkeit Anlagen</li> <li>• Sportplätze und Hafenanlagen erfüllen die Gebrauchstauglichkeit teilweise nicht mehr</li> <li>• Kapazitäten decken den Bedarf nicht mehr</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sanierung Sportanlagen und Ausbau von Kapazitäten Gardoroben sind derzeit in Planung bzw. Vorbereitung</li> <li>• Durch Einsparungen derzeit ausgebremst</li> <li>• Neuanlauf und Weiterführung steht jedoch derzeit kurz bevor</li> </ul>
Standort-/Wirtschaftsförderung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Kampagne Initiative Zukunft Arbon ist gut gestartet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Notwendigkeit, neue Unternehmen anzusiedeln, besteht nach wie vor.</li> <li>• Die Festigung der Standortförderungskampagne muss im Auge behalten werden.</li> <li>• Das Risiko wird als etwas geringer, jedoch nach wie vor existent beurteilt.</li> </ul>
Standort-/Wirtschaftsförderung Region	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NRP-Projekt wurde lanciert</li> <li>• Es ist zu klären wie diese organisiert wird</li> <li>• Projektstart muss vorbereitet werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standortförderung unterstützt die Region bei der Lancierung des Projektes</li> <li>• Nachfolge Geschäftsführer Regio ist zu klären</li> </ul>
Standort-/Wirtschaftsförderung Raumplanung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Areale Strausswiese und Rietli stellen einen grossen Wert für Arbon dar (finanziell und Entwicklungspotential)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arealentwicklungen müssen organisiert und angestossen werden</li> <li>• Projekt sollen im 2026 initiiert werden</li> <li>• Vorbereitungen laufen derzeit</li> </ul>
Kultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es ist ums Kantonale Museum ruhig geworden. Die Zwischennutzung ist zwar installiert es läuft jedoch wenig.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Thema soll in der politischen Diskussion gehalten werden.</li> <li>• Die Bespielung der Zwischennutzung ist in Planung</li> <li>• Wettbewerb läuft</li> </ul>
Soziales/Gesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Kosten für die Spitex werden derzeit überprüft. Es gibt erste Erfolge..</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Risiken steigender Kosten bei der ambulanten Pflege bestehen nach wie vor</li> <li>• Erste Massnahmen konnten wirksam umgesetzt werden</li> <li>• Weitere Optimierungen sind in Bearbeitung</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dossierzahlen und Kosten Berufsbeistandschaft und Sozialhilfe steigen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung muss beobachtet und im Finanzplan abgebildet werden.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationen des Kantons und aktuelle Entwicklungen deuten auf eine zunehmende Belastung im Bereich IPV hin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöhung der Kosten für die IPV in die Planungen einbeziehen</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geopolitische Unsicherheiten erzeugen möglicherweise stärkere Migration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung im Asylwesen beobachten und in die Planungen einbeziehen</li> </ul>
Einwohner/Sicherheit – Sicherheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Sicherheitslage ist stabil, mit punktuellen Problemen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Sicherheitslage wird regelmässig im Gespräch mit den Partner überprüft.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kanton stellt Software um</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soll im 2026 eingeführt werden</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eingang Stadthaus unattraktiv und Besucherführung nicht optimal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekt ist angedacht aber aus Ressourcengründen zurückgestellt</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zu wenig Schutzraumplätze</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Erstellung von Schutzräumen muss gefördert werden</li> <li>• Informationen und Einfordern bei Neuboprojekten</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicherheit im öffentlichen Raum stabil, jedoch punktuell Probleme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicherheitskonzept fertigstellen und umsetzen</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalbestand der Feuerwehr ist sinkend</li> <li>• Strukturen nicht optimal</li> <li>• Zusammenschluss mit Roggwil prüfen</li> <li>• Bewerbung fördern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Gründung des Zweckverbandes ist in Planung und auf 2027 geplant.</li> <li>• Informationsveranstaltungen der Feuerwehr zeigen erste Erfolge.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feuerwehrdepot genügt den</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekt in Vorbereitung</li> </ul>

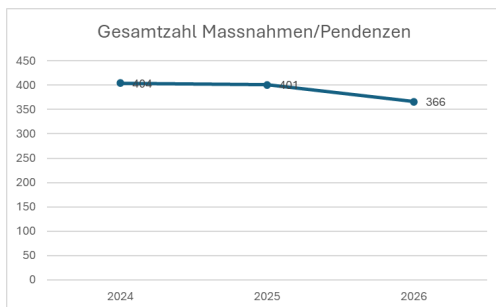
	<p>Anforderungen nicht mehr</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parkierung derzeit nicht optimal gelöst (ruhender Verkehr), Suchverkehr, Bewirtschaftung nicht optimal, Infrastruktur veraltet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standortfrage muss geklärt werden.</li> <li>• Parkierungsreglement und Parkbewirtschaftungssystem sowie Parkleitsystem muss geprüft und ein Lösungsvorschlag erarbeitet werden.</li> </ul>
--	---	---

## 4 Aktualisierung Massnahmenplanung und Roadmap

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

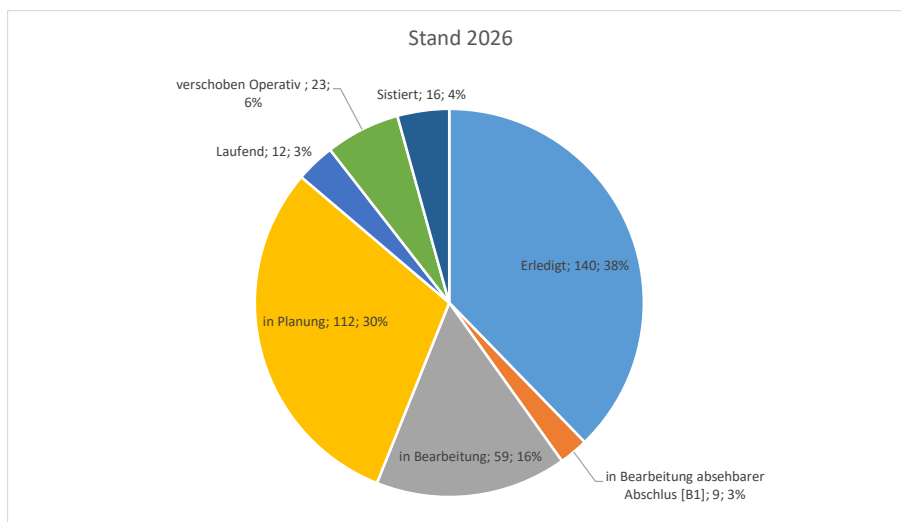
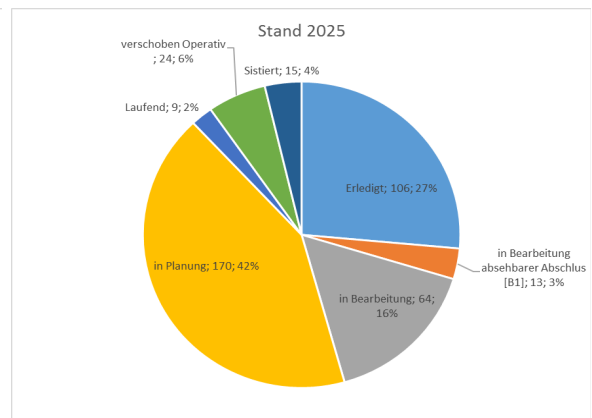
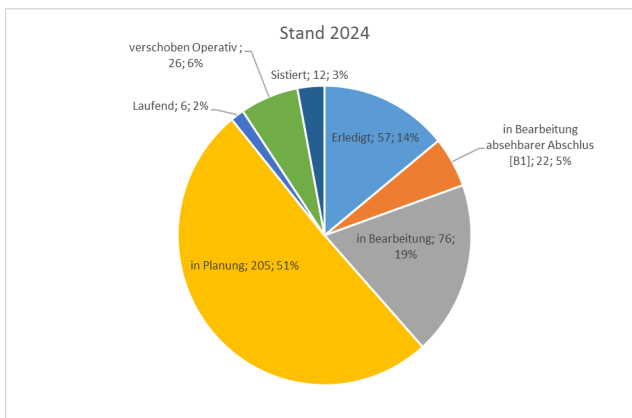
Jährlich wird geprüft, welche Projekte aus der Roadmap angestossen werden sollen und ob sie entweder im Rahmen der Abteilungsplanung ins Budget aufgenommen oder mittels Projektantrag initiiert werden sollen. Die Überprüfung im 2025 fand von Februar bis März in Zusammenarbeit der Abteilungsleiter, Ressortleiter und dem Stadtpräsidenten statt.

### 4.1 Stand der Projekte und Pendenzen



Gegenüber dem vergangenen Jahr hat die Anzahl Massnahmen von 404 auf 365 abgenommen. Gründe dafür sind strukturelle Bereinigung der Roadmap (Doppelnennungen, Projektstrukturen).

Etwas mehr als 1/3 der Massnahmen konnte in den letzten drei Jahren abgeschlossen werden. Ein weiteres Viertel der Massnahmen stehen kurz vor Abschluss oder sind in Bearbeitung. Die Übersicht zeigt, dass



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

Gewisse Investitionen haben sich etwas nach hinten verschoben. Dies vor allem wegen notwendiger Zusatzabklärungen oder Einsprachen. Die Projekte sind aber, entsprechend den Prioritäten in Bearbeitung. Weiter sind bei wenigen Projekten auf Grund des Planungsfortschrittes die Planungsstände konkreter (Sanierung Seeufer), was zwar zu höheren Kosten...aber auch zu höheren Beiträgen führt.

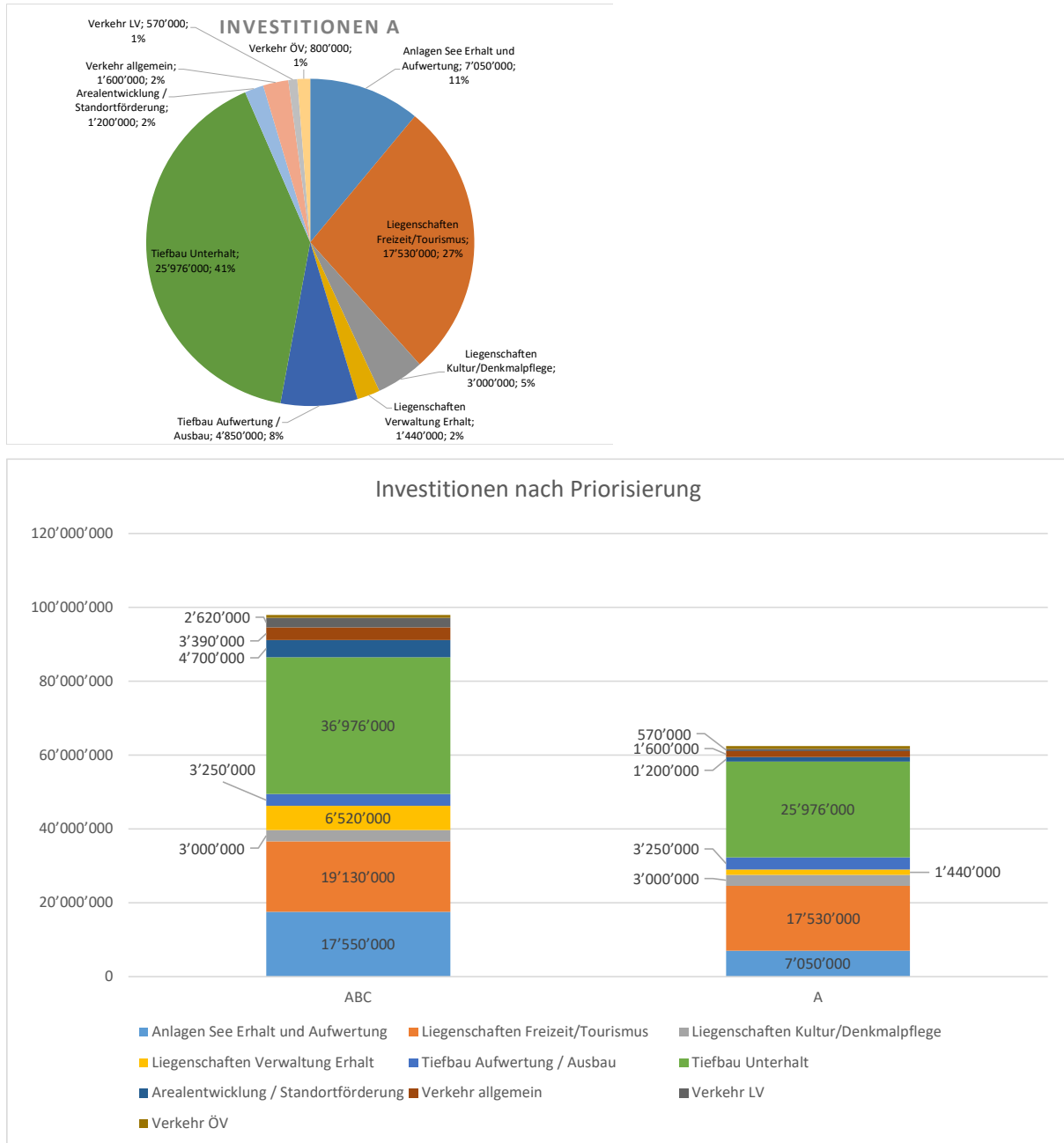
	2024		2026	
	ABC	A	ABC	A
Durchschnitt über 10 Jahre	11'006'150	7'135'950	9'793'600	6'241'600
<b>Total</b>	<b>110'061'500</b>	<b>71'359'500</b>	<b>97'936'000</b>	<b>62'416'000</b>
Anlagen See Erhalt und Aufwertung	17'900'000	4'300'000	17'550'000	7'050'000
Liegenschaften Freizeit/Tourismus	24'502'000	18'750'000	19'130'000	17'530'000
Liegenschaften Kultur/Denkmalpflege	2'940'000	2'940'000	3'000'000	3'000'000
Liegenschaften Verwaltung Erhalt	6'480'000	1'430'000	6'520'000	1'440'000
Tiefbau Aufwertung / Ausbau	8'249'500	1'049'500	3'250'000	3'250'000
Tiefbau Unterhalt	45'690'000	42'690'000	36'976'000	25'976'000
Arealentwicklung / Standortförderung			4'700'000	1'200'000
Verkehr allgemein			3'390'000	1'600'000
Verkehr LV			2'620'000	570'000
Verkehr ÖV	4'300'000	200'000	800'000	800'000
	0			
Beiträge und Erträge	5'600'000	5'600'000	8'920'000	5'520'000
Erträge (erfolgswirksam)	770'000	770'000	570'000	350'000
<b>Netto-Investitionen</b>	<b>104'461'500</b>	<b>65'759'500</b>	<b>89'016'000</b>	<b>56'896'000</b>
Durchschnitt über 8 Jahre	13'057'688	8'219'938	11'127'000	7'112'000

## 4.2 Planungsrahmen für den Investitionsplan

Als Kontroll-Grösse für den Finanzplan wird die Summe der A-Massnahmen leicht korrigiert. Einerseits zeigt die Erfahrung, dass gerade im Tiefbau tendenziell tiefere Preise erzielt, werden können, andererseits gewisse Projekte sich auf Grund von Bewilligungsverfahren und Einsprachen verzögern.

A-Massnahmen		CHF 64'416
Reduktion Vergabeerfolge	10%	CHF 6'442
Reduktion Projektverzögerungen	10%	CHF 6'442
Netto Planungswert		CHF 51'533
Durchschnittliche Investitionsvolumen pro Jahr	6	CHF 8'589

### 4.3 Zusammensetzung der priorisierten Investitionen



Mit 41% machen die Bereiche Tiefbau (Strassen und Werke) sowie die Infrastruktur für Freizeit und Sport mit gesamthaft 68% rund 2/3 des Investitionsvolumens aus. In der aktuellen Analyse wurden die geplanten Investitionen etwas verfeinert aufgesplittet. Mit 11% hat der Bereich Verkehr einen gewissen Stellenwert.

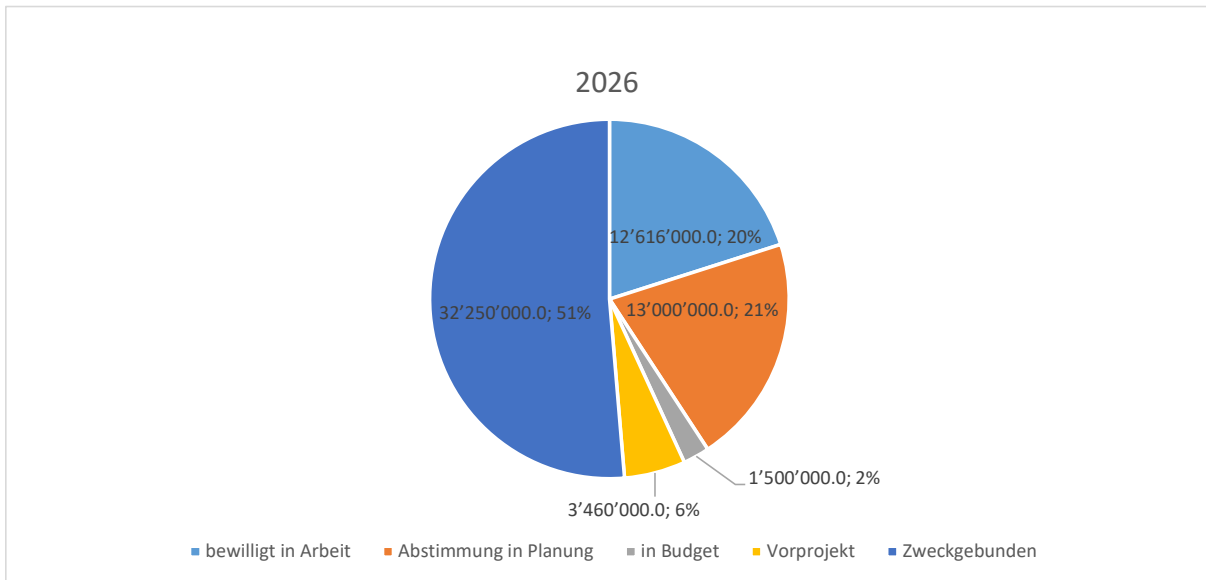
**Bemerkung:**

Die Beträge in den Grafiken sind als Brutto-Beträge zu verstehen. Gewisse Projekte sind bereits umgesetzt. Zudem müssen von diesen Beträgen noch Beiträge (Bund, Kanton, Agglo) abgezogen werden. Einige Investitionen mit Priorität "B" werden vermutlich in die 3. Legislatur fallen. Die Zahlen aus der Massnahmenplanung/Roadmap sind Gesamtbeträge aller Projekte, ohne zeitliche Begrenzung durch die Legislatur. Der Finanzplan richtet sich nach der Legislaturgrenze.

Einzelne Investitionen erzeugen Erträge und werden sich damit ganz oder teilweise selbst finanzieren (Parkhaus, Campingplatz). Aus diesen Gründen weicht die Investitionsplanung im Finanzplan in Teilen von den Zahlen aus der Massnahmenplanung ab.

#### 4.4 Stand der geplanten Investitionen

Regelmässig wird die Frage in den Raum gestellt, ob denn das Investitionsbudget überhaupt umgesetzt werden kann. Die meisten relevanten Projekte benötigen bis zum Start der Umsetzung einen entsprechenden Planungsvorlauf im Rahmen von 2 bis 3 Jahren. Zudem gibt es Planungsunsicherheiten in Bezug auf Einsprachen und Bewilligungen. Die folgende Grafik zeigt, dass rund 41% in den nächsten acht Jahren geplanten Projekte entweder bewilligt sind oder in absehbarer Zeit (1 bis 1.5 Jahren) dem Souverän zur Genehmigung unterbreitet werden. Zudem ist ein erheblicher Teil von 51% im Rahmen von zweckgebundenen Ausgaben geplant.



#### 4.5 Investitionsplanung

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

##### 4.5.1 Investitionen Priorität A – in Bearbeitung

Benennung strategische	Massnahme	geschätzt	Einnahmen	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
St. Gallerstrasse Ausführung	bei Bau erfasst 27-29	A B CHF 0								
Bushaltestellen St. Gallerstrasse	Projektierung TBA	A B CHF 100'000								
Bushaltestellen St. Gallerstrasse	Ausführung TBA / Stadt Beitragspflichtig	A B CHF 800'000								
Hauptstrasse Ausführung	bei Bau erfasst 30-35; 6'000'000 - Strasse inkl. Promenade; ohne Kanalisation	A B CHF 0								
Projekt Fernwärme	Konzept, Partner, Entscheid => Arbon Energie	A B								
2026	gem. Planung Tiefbau	A B CHF 3'586'000								
2026	gem. Planung Tiefbau	A B CHF 2'065'000								
Brückenunterhalt 2026		A B CHF 700'000								
Photovoltaik eigene Liegenschaften	Projektausarbeitung/Umsetzung	A B CHF 400'000								
Ausbau Unterflurkontainer	Planung / bauliche Massnahmen	A B CHF 350'000								
Sportanlage Stacherholz 1. Et.	Bauprojekt und Umsetzung	A B CHF 3'100'000								
Sportanlage Stacherholz 2. Et.	Planung/ Realisierung	A B CHF 3'400'000								
Sportanlage Stacherholz 2. Et.	Planung/ Realisierung	A B CHF 3'400'000	CHF 400'000 einmalig							
Schloss Arbon	Sanierung	A B CHF 2'200'000	CHF 850'000 einmalig							
Rathausgasse 3	Umsetzung Sanierung	A B CHF 600'000								
Seeparksaal	Projekt / Handlungsbedarf prüfen und Strategie festlegen	A B CHF 800'000								
Schwimmbad	Sanierung/Renaturalisierung Planung	A B1 CHF 250'000								
Camping Buchhorn	Projektierung	A B CHF 250'000								
Feuerwehrdepot	Planung und Realisierung Neubau	A B CHF 12'000'000	CHF 3'600'000 einmalig							
Schiessanlage	Ersatz Trefferanzeige	A B1 CHF 230'000	CHF 50'000 einmalig							
Zivilschutz	Ersatz Lüftungen	A B1 CHF 500'000	CHF 500'000 einmalig							

### 4.5.2 Investitionen Priorität A – in Planung

Benennung strategische	Massnahme	geschätzt	Einnahmen	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Verwaltungsliegenschaft Stadthaus	Planung Sanierung Stadthaus	A P CHF 100'000	Budget							
Rietli: Arealentwicklung	Planungsgeschäft	A P CHF 500'000								
Strausswiese Entwicklungskonzept inkl. GP		A P CHF 500'000								
Optimierung LV SW2/Schöntal	Gestaltung, Wegführung und Bau	A P CHF 500'000	CHF 800'000							
Verkehrsplanung Egnacherstrasse Ausführung	bei Bau erfasst 28-29	A P								
Verkehrsplanung Amriswilerstrasse Ausführung		A P CHF 1'500'000								
Adolf-Saurer Quai aufwerten	Bauprojekt	A P CHF 2'000'000								
Wöschplatz aufwerten	Umsetzung und Bau	A P CHF 900'000								
Begegnungszone Altstadt Nord Projektieren	Projektierung Altstadt Nord BGS Altstadt	A P CHF 70'000								
Hafendamm Sanierung	Sanierung und Erhalt sichern	A P CHF 800'000								
Gemeinschaftsprojekt. Promenade West	bei Bau in Hauptstrasse enthalten	A P CHF 0								
Parkhäuser 1 Engelplatz	Erstellung und Betrieb Parkierungsanlage	A P CHF 3'500'000	CHF 2'000'000 einmalig							
Projekt Fernwärme	Bauliche Umsetzung	A P								
2027	gem. Planung Tiefbau	A P CHF 3'945'000								
2028	gem. Planung Tiefbau	A P CHF 4'625'000								
2029	gem. Planung Tiefbau	A P CHF 6'960'000								
2030-35	gem. Planung Tiefbau	A P CHF 8'200'000								
Kanalisation	Unterhalt/Erneuerung	A P CHF 13'385'000								
2027	gem. Planung Tiefbau	A P CHF 2'547'000								
2028	gem. Planung Tiefbau	A P CHF 4'563'000								
2029	gem. Planung Tiefbau	A P CHF 1'085'000								
2030-35	gem. Planung Tiefbau	A P CHF 5'190'000								
Brückenunterhalt 2027		A P CHF 100'000								
Brückenunterhalt 2028-40		A P CHF 680'000								
Rietli Erschliessungsstrasse	Erschliessungsstrasse projektieren	A P CHF 150'000								
Stadtweier	Entfernen des Segments/Geschiebe	A P CHF 800'000								
Erweiterung Werkhof	Planung / bauliche Massnahmen	A P CHF 150'000								
Hafendamm	Bauliche Massnahmen Hafendamm Planung	A P CHF 250'000	siehe FSJ							
Schwimmbad	Sanierung	A P CHF 1'400'000								
Schwimmbad	Sanierung Ausführung	A P CHF 6'200'000	CHF 3'720'000 einmalig							
Camping Buchhorn	Bau Rahmenkredit für 2 Etappen	A P CHF 5'500'000	CHF 350'000 jährlich							
Sanierung Grabstellen Friedhof	Projekt planen	A P CHF 40'000								
Sanierung Grabstellen Friedhof	Projekt umsetzen	A P CHF 500'000								

### 4.5.3 Investitionen Priorität B

Benennung strategische	Massnahme	geschätzt	Einnahmen	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Um-/Ausbau altes EW	Vorprojekt für politischen Entscheid	B P CHF 30'000	Budget							
Um-/Ausbau altes EW	Zwischenaufwertung Aussenraum Planung	B P CHF 30'000	Budget							
Um-/Ausbau altes EW	Zwischenaufwertung Aussenraum Ausführung	B P CHF 200'000	Budget							
Um-/Ausbau altes EW	Bauprojekt	B P CHF 2'500'000	CHF 220'000 jährlich							
Verwaltungsliegenschaft Stadthaus	Sanierung Stadthaus	B P CHF 2'000'000	Budget							
Bahnhofstrasse BKG	AP 5, Velo weg als B Massnahme in AP4	B P CHF 290'000	Budget							
Bahnhofstrasse Ausführung Sanierung	bei Bau erfasst 30-35	B P CHF 0								
LV-Verbindung Breitehof Ausführung	Kosten Brücke? PP AFG?	B P CHF 0								
Bodensee - Radweg, Seeparksaal Projektieren	Projekte vorbereiten	B P CHF 100'000								
Bodensee - Radweg, Seeparksaal Umsetz	Projekte vorbereiten	B P CHF 800'000	CHF 200'000 einmalig							
LV-Verbindung Altstadt	Radweg durch Altstadt	B P CHF 100'000	Budget							
Parkleitsystem	Konzept als Richtplan und Umsetzung	B P CHF 1'500'000								
Begegnungszone Altstadt Süd Projektieren	Projektierung Altstadt Süd	B P CHF 100'000								
Sanierungskonzept Ufermauer Ausführung	Planung, Umsetzung, Schäden beheben	B P CHF 8'000'000	CHF 3'200'000 einmalig							
Verbindung Hafen - Altstadt Ausführung	Verbindungsache aufwerten - Ausführung	B P CHF 150'000								
Fliegerdenkmal sanieren	Bauprojekt / Umsetzung	B P CHF 2'500'000								
Verbindung Wöschplatz - Altstadt Ausführu	Verbindungsache aufwerten - Ausführung	B P CHF 900'000								
Aufwertung Stadtpark Ausführung	Aufwertung Stadtpark - Plaung und Ausführung	B P CHF 800'000								
Generell	Sanierungsmassnahmen	B P CHF 4'500'000	CHF 2'250'000							
Ach Plus	Aufwertung, Renaturierung	B P CHF 6'500'000	CHF 3'900'000 Kanton							
Rietli Erschliessungsstrasse	Erschliessungsstrasse bauen	B P CHF 3'500'000								
Erweiterung Werkhof	Planung / bauliche Massnahmen	B P CHF 350'000								

### 4.5.4 Investitionen Priorität C

-keine

## 4.6 Zusammenfassung Roadmap 2026

<b>A Priorität -Umsetzung/Planungen</b>			
<b>Abteilung</b>	<b>Projekt</b>	<b>Phase</b>	<b>Berücksichtigung Budget 2026</b>
Bau/Umwelt Tiefbau	- Sanierung St.Gallerstrasse	Bau/Umsetzung	Teilzahlungen verteilt bis 2027
Bau/Umwelt Tiefbau	- Sanierung St.Gallerstrasse - Bushaltesstellen	Bau/Umsetzung	verteilt bis 2027
Bau/Umwelt Energie	- Fernwärme	Machbarkeit bei Arbon Energie	Grundsatzentscheid ausstehend, 2026 fällen
Bau/Umwelt Tiefbau	- Hauptstrasse	Bauprojekt	Bauprojekt und Auflage 2026/2027 Investitionen Bauprojekt 2027 bis 2030
Bau/Umwelt Tiefbau	- Brückenunterhalt	Umsetzung	Investitionen in Unterhalt einplanen
Bau/Umwelt Tiefbau	- Tiefbau	Umsetzung	Investitionen gemäss Mehrjahresplanung
Bau/Umwelt – Energie	Photovoltaikanlagen städtische Liegenschaften	Umsetzung am Laufen, Projekt verlängern mit neuem Kredit	Investitionsplanung und Budget berücksichtigen 2027/2028
Bau/Umwelt – Abfall	Unterflur-Container	Netz fertig stellen, komplettieren	Investitionsplanung und Budget berücksichtigen
FSL	Sportanlage Stacherholz – Sanierung Trainingsplätze 1. Et.	Umsetzung	Neuaufgabe, abhängig von Einsprache, Investition 2027/2028 denkbar
FSL	Sportanlagen Stacherholz Hauptplatz und Tribüne 2. Et.	Vorprojekte	Wegen Verzögerung bei 1. Etappe ebenfalls verzögert. Wettbewerb und Planung läuft. Politischer Prozess 2027, Realisierung 2029/2020 realistisch.
FSL	Schlossturm Arbon	Umsetzung	Investitionsanteil 2026/2027, Abschluss 2027 geplant
FSL	Seepark	Planung Brandschutz und Umsetzung Sofortmassnahmen, Gesamtkonzept und anschliessende Umsetzung planen	Budget und Investitionen 2027/2028  Umsetzung 2028/2029
FSL	Rathausgasse 3	Sanierung am Laufen	Investitionsanteil 2026
FSL	Friedhofskapelle	Sanierung am Laufen	Investitionsanteil 2026
FSL	Schwimmbad – Renaturierung Seeufer	Ende Bauprojekte – Beginn Umsetzung, Kreditabstimmung Herbst 26	Umsetzung 2027 bis 2028
FSL	Schwimmbad, Sanierung Gebäude / Anlagen Badebetrieb	Planung Massnahmen, pol. Prozesse	Investitionsplanung 2027/2028

FSL	Pumptrack	Umsetzung, evtl. Teil im 2026	Investitionsanteil 2026
FSL	Camping Buchhorn	Gestaltungsplan notwendig, Vorprojekt weit fortgeschritten	GP 2026/2027 einplanen Bauprojekt und politischer Entscheid 2027/2028 Realisierung 2028-2029 realistisch
E/S	Feuerwehrdepot	Standortfrage zu klären Vorprojekt am Lauen	Standortfrage 2026 klären, Bauprojekt und politischer Entscheid 2027/2028 Realisierung 2029/2030
E/S	Schiessanlage	Ersatz Trefferanzeige	Budget / Investitionen 2026
E/S	Zivilschutzanlagen	Ersatz Lüftungen in Planung und Umsetzung	Laufend 27/28/29 in Budget einplanen

<b>A Priorität Planung</b>			
<b>Abteilung</b>	<b>Projekt</b>	<b>Phase</b>	<b>Berücksichtigung Budget 2026</b>
FSL	Stadthaus Sanierung	In Planung	Investitionen 2028 Planung Umsetzung 29/30
Stadtplanung	Strausswiese	Entwicklungsprojekt – Phase Siedlungskonzept, GP, Erschliessung, Vermarktung	Investitionen – Planung 2026 bis 2029 Realisierung ab 30/31
Stadtplanung	Rietli	Entwicklungsprojekt – Phase Siedlungskonzept, GP, Erschliessung, Vermarktung	Investitionen – Planung 2026 bis 2030 Realisierung ab 2031 bis 2032
Tiefbau	Egnacherstrasse => Kantonsprojekt	Planung in Vorbereitung	Gestaltungskonzept und Bauprojekt – Anmeldung TBA 2031/2032 Realisierung offen
Tiefbau	Amriswilerstrasse => Kantonsprojekt	Planung in Vorbereitung	Gestaltungskonzept und Bauprojekt – Anmeldung TBA 2031/2032 Realisierung offen
Tiefbau	Umsetzung LV-Konzept	Umsetzung Kleinprojekte	Investitionen Tiefbau laufend
Tiefbau	Begegnungszone Altstadt Nord und Süd	Anschliessend an Sanierung Hauptstrasse geplant	Planung ab 2029/2030 Umsetzung fortlaufend bis 2040 Siehe Plan im Nachgang
Tiefbau	Stadtweiher	Ausbaggerung in Planung	Umsetzung 2031/2032
Werkhof	Erweiterung / Optimierung Werkhof	Überdachung und räumliche Optimierung	Planung Ende 2027 Umsetzung 2028
Stadtplanung / Tiefbau	LV SW2=>Schöntal	In Vorbereitung, Vorprojekt in Planung	Vor- und Bauprojekt 2027/28 Umsetzung 29/30

Stadtplanung	Adolph-Saurer-Quai	BGK in Planung	BGK und Bauprojekte 2028 bis 2029 Realisierung ca. 2031-2032
Stadtplanung	Wöschplatz	Planung und pol. Prozesse in Vorbereitung (Richtplan Seeufer)	Planung und pol. Prozesse 2028 bis 2030 Realisierung 2031 bis 2032
Stadtplanung	Gleisquerung SW2	Vorprojekt => empfohlen zur Sistierung	Alternativprojekt: <i>siehe LV SW2 =&gt; Schöntal</i>
Stadtplanung	Spange Süd	Sistiert (interkantonales Projekt)	-
Stadtplanung	Richtplan Seeufer	Siedlungskonzept	Betrag einplanen im Budget Stadtplanung, Investitionsbudget 2026
Stadtplanung	Parkhaus Engelplatz und BGK Bahnhofstrasse	Vorstudie	BGK, Planung in, Investitionsplanung 2026/2027 Realisierung voraussichtlich 2029 bis 2032
FSL	Hafendamm - Sofortmassnahmen	Planungen im 2027 Sofortmassnahmen Umsetzung	Planung 2027 Investitionsplanung 2027/2028
FSL	Schwimmbad, Sanierung Gebäude / Anlagen Badebetrieb	Umsetzung bauliche Massnahmen	Investitionsplanung 2029/2030
FSL	Camping Buchhorn	Gestaltungsplan notwendig, Vorprojekt weit fortgeschritten	Realisierung 2028-2029 realistisch
FSL	Seeparksaal	Brandschutzkonzept umsetzen, jedoch mit Gesamtplanung koordinieren	div. Erhaltungsmaßnahmen 2025 bis 2027
FSL	Seeparksaal	Planung/Umsetzung	div. Erhaltungsmaßnahmen 2025 bis 2027
Einwohner/Sicherheit	Sanierung Grabstellen	Planung, Vorprojekt	Betrag einplanen, Investitionsplanung 2026/2027 Umsetzung 2028/2029

<b>B Priorität - Planung / Umsetzung</b>			
<b>Abteilung</b>	<b>Projekt</b>	<b>Phase</b>	<b>Berücksichtigung Budget 2026</b>
Stadtplanung FSL	Altes EW	Keine Priorität Zuerst Schutzpräzisierung vornehmen und Nutzungskonzept erstellen	Nutzungskonzept 2028/2029  Abstimmen mit Projekt „Verwaltung 2030“
Stadtplanung	Wöschplatz	Zwischennutzung / Evtl. Umsetzung	Abwarten Richtplan Seeufer <i>Siehe Tiefbau</i>
Stadtplanung	BGK Bahnhofstrasse	Bauprojekt / Umsetzung	Investitionsplanung 2030 bis 2032

Stadtplanung	Verbindung Hafen – Altstadt aufwerten	Planung / Vorprojekt	Abwarten Richtplan Seeufer
Stadtplanung/Tiefbau	Stadtpark	Planung und Realisierung Aufwertung	Planung Budget 2028/2029 Realisation 2030/2031
Tiefbau	Bodensee Radweg	In strategischer Planung, jedoch keine Priorität	Planung 2029 Umsetzung 2030 bis 2032
Tiefbau	Ach+	Vorprojekt / Bauprojekt	Planung 2028 bis 2031 Umsetzung 2032 bis 2035
Tiefbau	Begegnungszonen Altstadt Süd/Nord	In Planung, Abstimmung mit Hauptstrasse	Planung Budget 2027/2028 Umsetzung 2029/2030
Tiefbau	Verbindung Wöschplatz – Altstadt	In Planung, Abstimmung mit Hauptstrasse	Planung Budget 2029/2030 2028Umsetzung 2031/2032
Einwohner/Sicherheit	Parkleitsystem	Konzept erstellen	Budget 2027 bis 2028 Umsetzung 2029 bis 2030
Tiefbau	Verbindung Hafen/Altstadt	Siehe Projekt Adolf Sauerer Quai	-
Tiefbau	Ufermauern See (zwischen Fliegerdenkmal und Wöschplatz)	Planung 2028 bis 2030	Umsetzung 2031 bis 2032
Tiefbau	Fliegerdenkmal	Planung 2028 bis 2030	Umsetzung 2031 bis 2032

## 4.7 Abgeschlossene Projekte und Massnahmen

Im Rahmen der strategischen Planung (Führungssystem) wurde, zu Beginn der Legislatur, eine Risikoanalyse durchgeführt. Dabei wurden sämtliche Handlungsfelder erfasst und im Anschluss priorisiert. Daraus entstand die „Roadmap“ (Massnahmenliste). Sie dient als Themenspeicher und lenkt die Ressourcen zu den relevanten Aufgabengebieten. Von den anfänglich rund 400 Handlungsfeldern konnten rund 140 bearbeitet und abgeschlossen werden. Dabei handelt es sich ausschliesslich um Projekte und Massnahmen, welche zusätzlich zum ordentlichen Tagesgeschäft bearbeitet worden sind. **Die nachfolgenden Übersichten sind nicht abschliessend und absolut vollständig zu verstehen.** Die dienen als grobe Übersicht und zur Einordnung der geleisteten Arbeit. Kleinere Massnahmen wurden aus Gründen der Übersicht nicht aufgeführt. Die Darstellungen dienen als grober Über- und Einblick über die Aktivitäten der Stadt.

### 4.7.1 Liste

#### allg. Verwaltung

- Führungskultur geschult und verbessert
- Schnittstellen Abteilungen analysiert und verbessert
- Schulungskonzepte (Verfahren und Projektmanagement) umgeh.

#### Bau/Umwelt

- Abfallkonzept überarbeitet
- Ausbaggerung Weiher
- Brückenunterhalt gem. Unterhaltsplanung
- Einführung Baureglement
- Energierichtplan überarbeiten und in Kraft setzen
- Führungsstrukturen Umwelt/Bau
- Kanalisation gem. Unterhaltsplanung
- Optimierung Baubewilligungsprozesse
- Organisationsanalyse Umwelt/Bau
- Organisatorische Veränderungen Umwelt/Bau
- Strassensanierung gem. Unterhaltsplanung

#### Einwohner/Sicherheit

- Bestattungswesen Neuorganisation eigener Bereich
- Einführung First Responder
- Einwohnerkontrolle Prozessoptimierungen
- Einwohnerkontrolle Umbau
- Entwurf Überarbeitung Feuerschutzreglement
- Erstellung Notfalltreffpunkt
- Feuerwehr, Beschaffung FZ
- Konzept gravitative Naturgefahren
- Schiessanlage Sanierung Kugelfang
- Schiessanlage Vorprojekt Ersatz Trefferanzeige
- Schlichtungsstelle Digitalisierung
- Schlichtungsstelle Neuorganisation
- Sicherheitskonzept erstellt
- Vollzug Hundeleinenpflicht
- Vorprojekt und Hauptprojekt Zweckverband

#### Finanzen

- Digitalisierung Pensionskasse
- Einführung Kreditorenworkflow
- Nachfolge Stv. / GF Pensionskasse
- Neuorganisation Geschäftsführung Pensionskasse
- Überprüfung und Optimierung IKS
- Umstrukturierung Steueramt + Pinselrenovation

#### Freizeit/Sport/Liegenschaften

- Ausbaggerung Hafen
- Camping Buchhorn Vorprojekt
- Grobe Machbarkeit altes EW
- Hafenreglement Überarbeitung und Inkraftsetzung
- Hafenordnung Überarbeitung und Inkraftsetzung
- Infrastruktur Sitzungszimmer und allg. Räume Stadthaus
- Rathausgasse 1 Sanierung
- Sanierung Kybunpärkli
- Sanierung Vogelvoliere
- Schwimmbad Foliensanierungen
- Seeparksaal Boden und Mobiliar
- Vor- und Bauprojekt und Vorlage Seeufer Badi
- Vor- und Bauprojekt, Kreditvorlage Sanierung Schlossturm
- Vorprojekt Glögglistube

- Vorprojekt Pumptrack
- Vorprojekt und Kredit Sanierung Fussballplätze

### **Kanzlei**

- Analyse Sicherheit Schalter
- Backoffice-Bereich neu organisiert und strukturiert
- Datenhaltung Überprüfung und Konzept
- Gemeindeordnung Vorprojekt, Konzept, Botschaft
- Prozessmanagement Prozesslandkarte, Evaluation Tool
- Sicherheitsbeauftragter Definition und Schulung

### **Kommunikation**

- Kommunikation Projekt Hauptstrasse
- Medienkaffee
- Neue Website

### **Parlament**

- Digitalisierung Betrieb Parlament

### **Personalwesen**

- Digitalisierung Personalwesen
- Überarbeitung Reglemente
- Weiterbildungskonzept Fachausbildungen
- Zeiterfassung Evaluation und Einführung

### **Soziales/Gesellschaft**

- Betreuungsgutscheine Umsetzung Projekt
- Buchhaltung SVA Digitalisierung
- Führungssystem
- Kennzahlen, Reporting
- Plattform lokal engagiert
- Rezertifizierung Unicef
- Richtlinien SA, BB überarbeitet
- Stadtworkshop Weiher+ mit Begleitung
- Stadtworkshop Junges Arbon mit Umsetzung und Begleitung
- Umzug ins Amthaus

### **Stadtbibliothek**

- Prüfung und Neuausrichtung Stadtbibliothek

### **Stadtplanung**

- Abschluss Masterplanung Seeufer Priorisierung
- Aufhebung Gestaltungspläne gem. Gesetz. Auftrag
- Baurecht Schule Stachen Prozess begleitet
- BGS Altstadt / Promenade
- Gestaltung Bahnhofplatz (Bäume)
- GP Kaisergarten, Erarbeitung und Inkraftsetzung
- GP Möhl, Erarbeitung und Inkraftsetzung
- Neuorganisation Stadtplanung (früher Stadtentwicklung)
- Ortsplanungsrevision Begleitung Bewilligungsprozess
- Parkierungskonzept
- Provisorium Marktplatz
- STEP als Planungsinstrument erstellt und eingeführt

### **Standortförderung**

- NRP Projekt begleitet 0-Region
- Phyto-Valley Begleitung Prozess
- Vermarktung Städtli Arbon - Marke
- Vernetzung Akteure Altstadt institutionalisieren
- Vernetzung Wirtschaft C-Level
- Wirtschaftskommission neu organisiert
- Zukunft Arbon weiterentwickelt und gefestigt

### **Strategische Führung**

- Führungssystem definiert und eingeführt
- Legislaturplanung neu aufgesetzt, Rollende Planung
- Projektmanagement eingeführt

### **Tourismus**

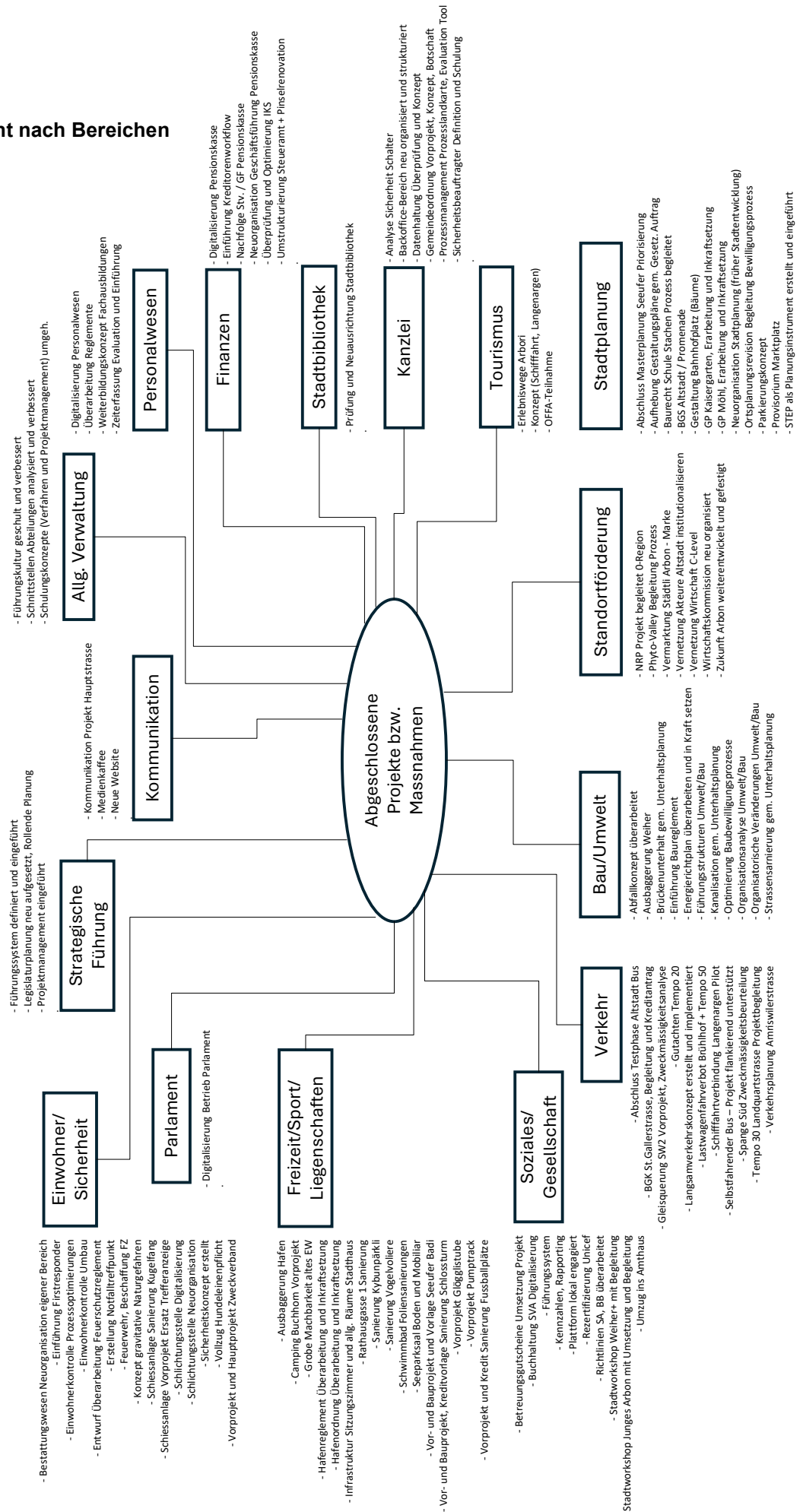
- Erlebniswege Arboni
- Konzept (Schiffahrt, Langenargen)
- OFFA-Teilnahme

### **Verkehr**

- Abschluss Testphase Altstadt Bus
- BGK St.Gallerstrasse, Begleitung und Kreditantrag

- Gleisquerung SW2 Vorprojekt, Zweckmässigkeitsanalyse
- Gutachten Tempo 20
- Langsamverkehrskonzept erstellt und implementiert
- Lastwagenfahrverbot Brühlhof + Tempo 50
- Schifffahrtverbindung Langenargen Pilot
- Selbstfahrender Bus – Projekt flankierend unterstützt
- Spange Süd Zweckmässigkeitsbeurteilung
- Tempo 30 Landquartstrasse Projektbegleitung
- Verkehrsplanung Amriswilerstrasse

## 4.7.2 Übersicht nach Bereichen



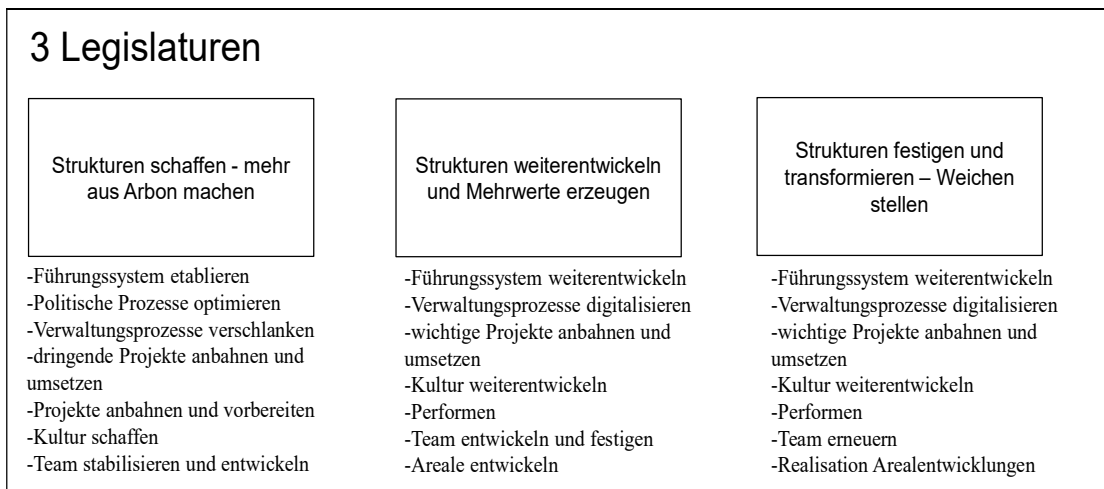
### 4.7.3 Übersicht nach Themengebieten



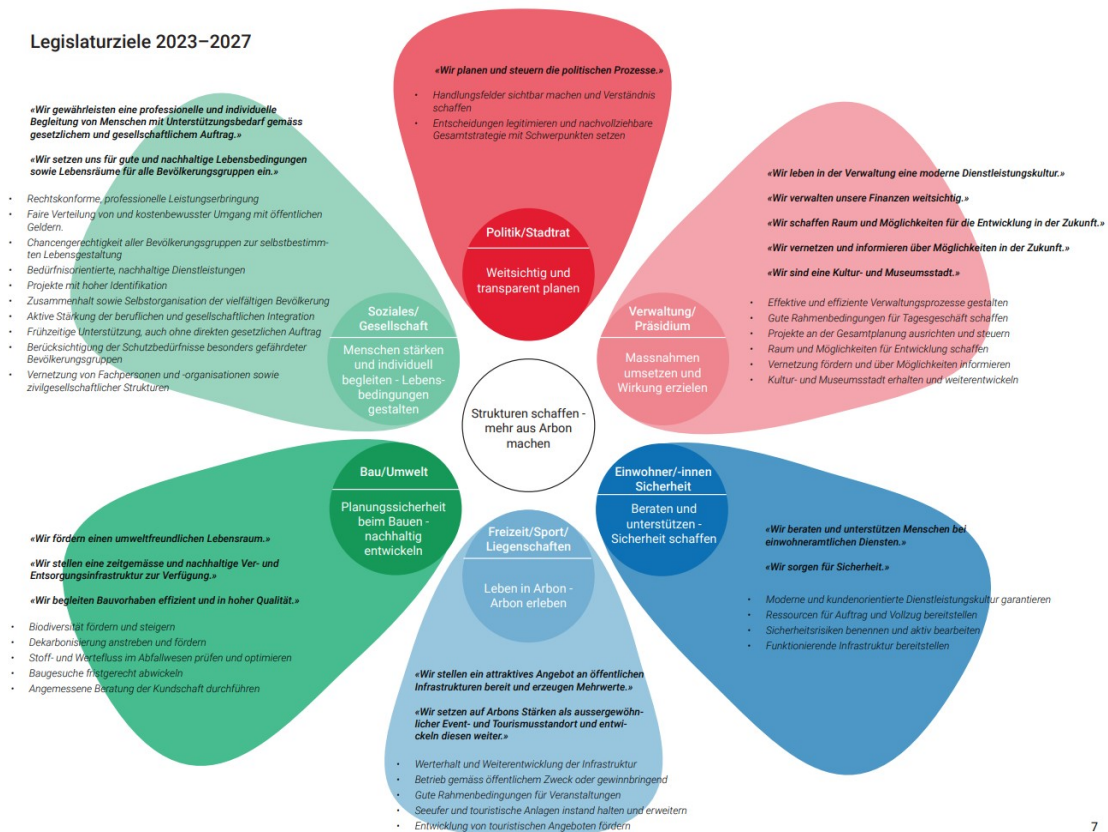
#### 4.7.4 Einordnung der Ergebnisse

Die strategische Planung bzw. das Führungssystem hat das Ziel, die Ressourcen zu lenken, so dass die übergeordneten strategischen Ziele effizient und effektiv erreicht werden können. Es macht daher Sinn die umgesetzten Massnahmen und Projekte mit den gesetzten Zielen aus der Gesamt- und Legislaturplanung zu vergleichen und in Verbindung zu bringen.

Die Gesamtplanung orientiert sich an drei Zyklen von je vier Jahren (Legislatur). In der aktuellen Legislatur, die im kommenden Jahr endet, lagen die Schwerpunkte der Zielsetzungen in der Schaffung von organisatorischen Grundstrukturen, der Optimierung von politischen Prozessen und der Zusammenarbeit auf allen Ebenen der Stadt. Ebenfalls stand die Strukturierung der relevanten Handlungsfelder sowie das Anstossen priorisierter Projekte und Vorhaben im Fokus.



Abbild: Auszug aus einer Präsentation 2023



Abbild: Übersicht Legislaturziele 2023 bis 2027

Im Grossen und Ganzen konnten die Ziele der ersten Legislatur bearbeitet und erreicht werden. Es gilt nun in der nächsten Legislatur diesen Weg weiterzuverfolgen. Strukturen und Prozesse müssen weiterentwickelt und verfeinert werden. Angestossene Projekte gilt es sorgfältig umzusetzen und weitere Projekte und Handlungsfelder vorzubereiten und anzustossen. In einer Präsentation aus dem Jahr 2023, welche interessierten Parlamentariern unterbreitet wurde, konnten folgende Handlungsfelder aufgezeigt werden:

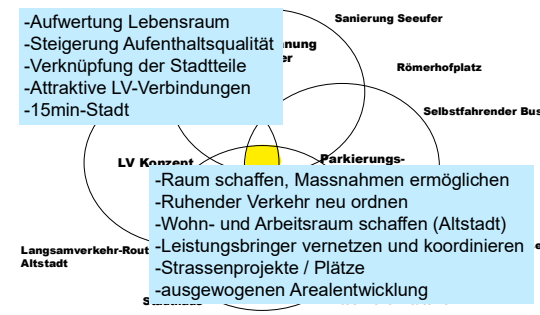
**Verwaltung:**

- Führungssystem
- Projektmanagement
- Organisationsstrukturen (AKV, Bauherrenvertretung...)
- Digitalisierung
- Finanzen: Controlling, IKS und Digitalisierung
- Prozesse und Schulung Kanzlei
- Teamentwicklung / Personal / Mitarbeiter

**Raumplanung / Stadtentwicklung:**

- Altstadt Verbundaufgabe(LV, Parkierung, Kleinmassnahmen usw....)
- LV-Konzept / Parkierung / Seeufer-Masterplanung, Altstadt, Hauptplatz
- Römerhofplatz
- Gewässerraum / Sondernutzungen
- Saurer Werk 2 / LV
- div. GP's
- altes EW
- Arealentwicklungen (Rietli, Brunnenwies, Spange Süd)
- kantonale Projekte

**Gesamtkoordination im Gange....**



**Sicherheit:**

- Sanierung Schliessanlage
- Feuerwehr (Organisation und Infrastruktur)

**FSL:**

- Seeufer Badi
- Betrieb Anlagen
- Hafeneinfahrt
- Sportplätze
- Schlossnutzung
- Hafendamm, Fliegerdenkmal, Seeufermauer
- Veranstaltungen

**Präsidium:**

- Bibliothek
- Organisation Pensionskasse

**Soziales und Gesellschaft:**

- Spitex
- Flüchtlingswesen
- Betreuungsgutscheine
- Fluktuationen und Fallbelastung

Abbild: Auszug aus einer Präsentation 2023

#### 4.7.5 Fazit

- Die in der strategischen Planung definierten Ziele für die laufende Legislatur konnten zu einem grossen Teil bearbeitet und zu einem überwiegenden Teil erreicht werden.
- Die Mehrheit der abgeschlossenen Massnahmen folgt den Strategie- und Legislaturzielen
- Der eingeschlagene Weg ist weiterzuverfolgen und zu verfeinern. Dies als Vorbereitung und Übergang in die nächste Legislatur.
- In der nächsten Legislatur gilt es die geschaffenen Strukturen weiter zu optimieren und zu festigen – gleichzeitig müssen laufende Projekte sorgfältig umgesetzt und neue strategisch relevante Handlungsfelder und Projekte vorbereitet und angestossen werden.



## 5 Finanzplan

Die Finanzplanung ist keine exakte wissenschaftliche Arbeit. Es geht vielmehr darum, auf Grund verschiedener Annahmen zukünftiger Entwicklungen die mögliche Entwicklung der finanziellen Lage aufzuzeigen. Dabei ist es unausweichlich gewissen Unsicherheiten und Abweichungen zu akzeptieren.

Grundsätzlich werden Zahlen aus der Erfolgsrechnung in die Zukunft extrapoliert. So entsteht eine Planerfolgsrechnung. In einem ersten Schritt werden die Zahlen des Rechnung 2025 verwendet. Nach Abschluss des Budgetprozesses 2027 wird anhand dieser Daten die Basis für die finale Finanzplanung definiert. Beide Grundlagen bzw. Schritte dienen zur Plausibilisierung.

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

Der Finanzplan wird in folgenden Schritten erstellt:

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

### 5.1 Schritt 1 Investitionen und Abschreibungen ermitteln

Als Basis für die Ermittlung der Abschreibungen dient die grobe Investitionsplanung aus der Massnahmenliste/Roadmap. Die A- bzw. A+B-Massnahmen werden in die Vorlage von BDO eingepflegt. Gelb hinterlegte Einträge sind "A-Massnahmen". Blau hinterlegte Zeilen beinhalten "B-Massnahmen" (in der Übersicht der A-Massnahmen sind keine Zahlen eingetragen). Gelb gefärbte Einzelfelder beim Abschreibungsbeginn bezeichnen Investitionen, welche in den nächsten Planungshorizont fallen (ab 2034). Grün hinterlegte Zeilen kennzeichnen Felder mit Investitionsbeiträgen oder Projekte, welche in der Erfolgsrechnung einen positiven Einfluss haben, weil beispielsweise durch die Investition Erträge generiert, werden können. Diese werden selbstverständlich in Schritt 2 berücksichtigt. Die Struktur der Auflistung ist abweichend von der Massnahmenliste. Diese orientiert sich an den Ressorts der Verwaltung, das Finanzplanungs-Tool orientiert sich am Kontenplan.