

Aufgaben- und Verzichtsplanning Kanton Thurgau

Schlussbericht zuhanden des Regierungsrats

In Zusammenarbeit mit:

publicXdata

Im Auftrag von:

Thurgau 

The logo for the Canton of Thurgau, featuring the word 'Thurgau' in a bold, black, sans-serif font, followed by a small, stylized coat of arms of the canton.

IMPRESSUM

Herausgeber:

ZHAW School of Management and Law
St.-Georgen-Platz 2
8401 Winterthur

Institut für Verwaltungs-Management
www.zhaw.ch/ivm

Projektleitung und Kontakt:

Prof. Dr. Andreas Bergmann
andreas.bergmann@zhaw.ch

Verfasst durch:

Prof. Dr. Andreas Bergmann
Dr. Serge Gaillard
Dr. Pascal Horni

Bericht vom 18. Dezember 2025 mit Anpassungen vom 6. Februar 2026

Management Summary

Die Finanzstrategie des Kantons Thurgau verfolgt das Ziel, die Erfolgsrechnung zeitnah wieder auszugleichen und bis Ende des Jahrzehnts auch die Investitionen wieder aus der laufenden Rechnung finanzieren zu können. Um dieses Ziel zu erreichen, wurde im Frühjahr 2025 eine Aufgaben- und Verzichtsplanung (AVP) lanciert, mit der ab 2027 jährlich CHF 40 Mio. und ab 2028 mindestens CHF 80 Mio. eingespart werden sollen. Die AVP fokussiert auf Leistungen mit mittlerer gesetzlicher Bindung, bei denen ein Verzicht durch eine Anpassung der kantonalen Gesetzgebung möglich ist. Ziel ist es, bewusst auf heute erbrachte Leistungen zu verzichten, diese in ihrem Umfang zu reduzieren oder deren Effizienz zu steigern.

Vor diesem Hintergrund hat das Institut für Verwaltungs-Management der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) zusammen mit dem Projektpartner publicXdata die kantonalen Aufgaben und Leistungen systematisch analysiert. Ziel war es, mögliche Massnahmen zur Entlastung des kantonalen Finanzhaushalts zu identifizieren. Dazu kamen neben einer qualitativen Analyse und Prüfung anhand definierter Kriterien Datenanalysen in Form eines interkantonalen Benchmarking-Vergleichs und von Kosten- und Leistungsrechnungen zum Einsatz. Das Benchmarking verglich die Kosten- und Leistungsdimensionen von zwölf personal- und kostenintensiven Leistungsbereichen mit ausgewählten Vergleichskantonen, um Unterschiede sichtbar zu machen, deren Ursachen zu verstehen und daraus Effizienzpotenziale abzuleiten. Ergänzend wurde die Kostenentwicklung der letzten sieben Jahre analysiert, um Aufgaben mit stark steigenden Kosten pro Leistungseinheit zu identifizieren. Die Ergebnisse dieser Analysen wurden mit Gesprächen mit Verwaltung und durch eine Online-Mitwirkungsbefragung ergänzt, die zusätzliche Sparideen aus Öffentlichkeit und Parlament einbrachte.

Der interkantonale Benchmarking-Vergleich zeigt, dass der Kanton Thurgau in den meisten der zwölf untersuchten Leistungsbereichen vergleichsweise kosteneffizient arbeitet. In mehreren Bereichen liegt er mit seinen Kosten im Mittelfeld der Vergleichskantone, während er sich bei Kantonspolizei und Mittelschulen an der Spitze positioniert und die entsprechenden Leistungen kostengünstig erbringt. Entsprechend gering ist das Potenzial, um in den kosten- und personalintensiven Leistungsbereichen die Kosten weiter zu senken und die notwendigen substanziellen Einsparungen zu realisieren, ohne den Umfang der Leistungsbereitstellung zu reduzieren oder einzelne Aufgaben zu hinterfragen.

Auf der Grundlage der zuvor genannten Analysen und der daraus hervorgehenden Erkenntnissen wurde ein Massnahmenpaket entwickelt, das 50 konkrete Vorschläge mit unterschiedlichen Wirkungslogiken umfasst. Einige zielen auf den vollständigen Verzicht bestimmter kantonomer Leistungen oder Aufgaben, andere auf die Reduktion des Umfangs oder der Qualität bestehender Angebote. Ergänzend enthält das Paket Ansätze zur Anpassung bestehender oder Einführung neuer Finanzierungsmechanismen sowie Massnahmen, die darauf ausgerichtet sind, zukünftige Kostenanstiege zu bremsen. Insgesamt würde das Paket den Finanzhaushalt des Kantons ab 2028 jährlich um rund CHF 76,5 Mio. entlasten. Ab 2029 ist mit der Umsetzung der Massnahmen voraussichtlich eine Entlastung von CHF 87,1 Mio. und ab 2030 von CHF 90,2 Mio. möglich.

Im Kontext der finanziellen Lage des Kanton Thurgau und im Vergleich zu anderen Kantonen zeigt der vorliegende Bericht dem Regierungsrat mögliche Massnahmen auf, die die Grundlage zum Ausgleich der Erfolgsrechnung bilden und zur langfristigen Stabilisierung der Kantonsfinanzen beitragen können.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung und Ausgangslage	1
2	Vorgehen	2
2.1	Übersicht	2
2.2	Analyseschritte im Detail	3
3	Ergebnisse der Datenanalysen	6
3.1	Leistungs- und Kosteneffizienz-Benchmarking	6
3.2	Kosten- und Leistungsrechnung	9
4	Massnahmenpaket	11
4.1	Verzichtsmassnahmen	12
4.2	Reduktionsmassnahmen	16
4.3	Einnahmenseitige Massnahmen	21
4.4	Kostenanstiegsbremsende Massnahmen	24
5	Fazit	26
	Tabellenverzeichnis	28
	Abbildungsverzeichnis	29
	Anhang: Massnahmenliste	30

1 Einleitung und Ausgangslage

Die Finanzstrategie 2025-2031 des Kantons Thurgau verfolgt das Ziel, die Erfolgsrechnung möglichst rasch wieder auszugleichen. Nach einer langen Periode mit Überschüssen schreibt der Kanton seit 2023 Fehlbeiträge. Diese sollen sukzessive verringert werden. Ab 2028 will der Kanton in der Erfolgsrechnung wieder Überschüsse schreiben. Der Steuerfuss soll dabei auf dem Niveau von 109% verbleiben. Zur Erreichung dieses Ziels enthält die Finanzstrategie verschiedene Massnahmen zur Steuerung der Ausgaben im Eigen- wie auch im Transferbereich. Teil dieser Massnahmen ist die Aufgaben- und Verzichtsplanung, für die dieser Bericht Vorschläge unterbreitet.

Unter anderem wegen des starken Bevölkerungswachstums muss der Kanton Thurgau in den nächsten Jahren grosse Investitionsprojekte realisieren. So sieht der Regierungsrat für die nächsten Jahre jährliche Nettoinvestitionen im Umfang von rund CHF 100 Mio. vor. Diese übersteigen seine Selbstfinanzierungskraft, was zu einem Abbau des Nettovermögens bzw. zu einer leichten Nettoverschuldung führen dürfte. Allerdings sollen gemäss der Finanzstrategie ab 2028 dank der verbesserten Erfolgsrechnung genügend Mittel generiert werden, um die nötigen Investitionen wieder aus eigener Kraft finanzieren zu können.

Um die Ziele eines ausgeglichenen Haushaltes und einer nachhaltigen Finanzierung der Investitionen zu erreichen, enthält die Finanzstrategie eine Aufgaben- und Verzichtsplanung (AVP). Die Ziele wurden vom Regierungsrat folgendermassen formuliert:

1. *Sämtliche Aufgaben und Leistungen der KVTG sind kritisch zu prüfen und mit anderen Kantonen zu vergleichen. Gestützt auf diesen Vergleich soll das Ergebnis ein bewusster Verzicht von heute erbrachten Leistungen sein.*
2. *Im Zentrum der Verzichtsplanung stehen Gesetzes- und Verordnungsanpassungen sowie Leistungsvereinbarungen. Darüberhinausgehende Aufgaben- und Leistungsüberprüfungen können ebenfalls Teil des Massnahmenkatalogs der AVP 2025–2027 sein.*
3. *Die AVP 2025–2027 muss von den beiden Handlungsfeldern „Aufwand in den Globalbudgets“ (Handlungsfeld 2) und „Transferaufwand“ (Handlungsfeld 3) der Finanzstrategie abgegrenzt werden. Die Massnahmen dieser beiden Handlungsfelder beziehen sich auf schwach gebundene Ausgaben. Dies sind vertragliche oder andere Verpflichtungen, welche die kurzfristig durch die Verwaltung angepasst werden können. Hier besteht eine grosse Handlungsfreiheit bezüglich Vornahme der Ausgabe. Die AVP 2025–2027 hat sich schwergewichtig auf die mittlere Gebundenheit von Ausgaben zu konzentrieren. Diese Ausgaben stützen sich auf kantonales Recht ab. Ein Verzicht auf solche Leistungen beinhaltet in der Regel eine Anpassung der Gesetzgebung.*
4. *Das Einsparungsvolumen soll ab 2027 mindestens 40 Mio. Franken und ab 2028 mindestens 80 Mio. Franken betragen. Die Einsparungen der Massnahmen müssen über mehrere Jahre wirken und damit nachhaltig sein.*

Ziel dieses Berichtes ist es, dem Regierungsrat Vorschläge zu unterbreiten, wo der Kanton auf das Angebot von Leistungen verzichten oder den angebotenen Leistungsumfang reduzieren kann. Zu diesem Zweck haben die ZHAW und publicXdata die Leistungen des Kantons nach qualitativen Kriterien beurteilt und die Kosteneffizienz der Leistungserstellung für bestimmte Leistungsgruppe mit ausgewählten Kantonen verglichen. Nicht Gegenstand des Auftrags ist die Investitionsrechnung. Nicht Gegenstand des Auftrags ist es, Struktur-reformen innerhalb der Verwaltung zu prüfen, mit denen allenfalls die Effizienz der Leistungserstellung erhöht werden kann. Solche Fragen werden im Rahmen des «Handlungsfeldes 2» bearbeitet.

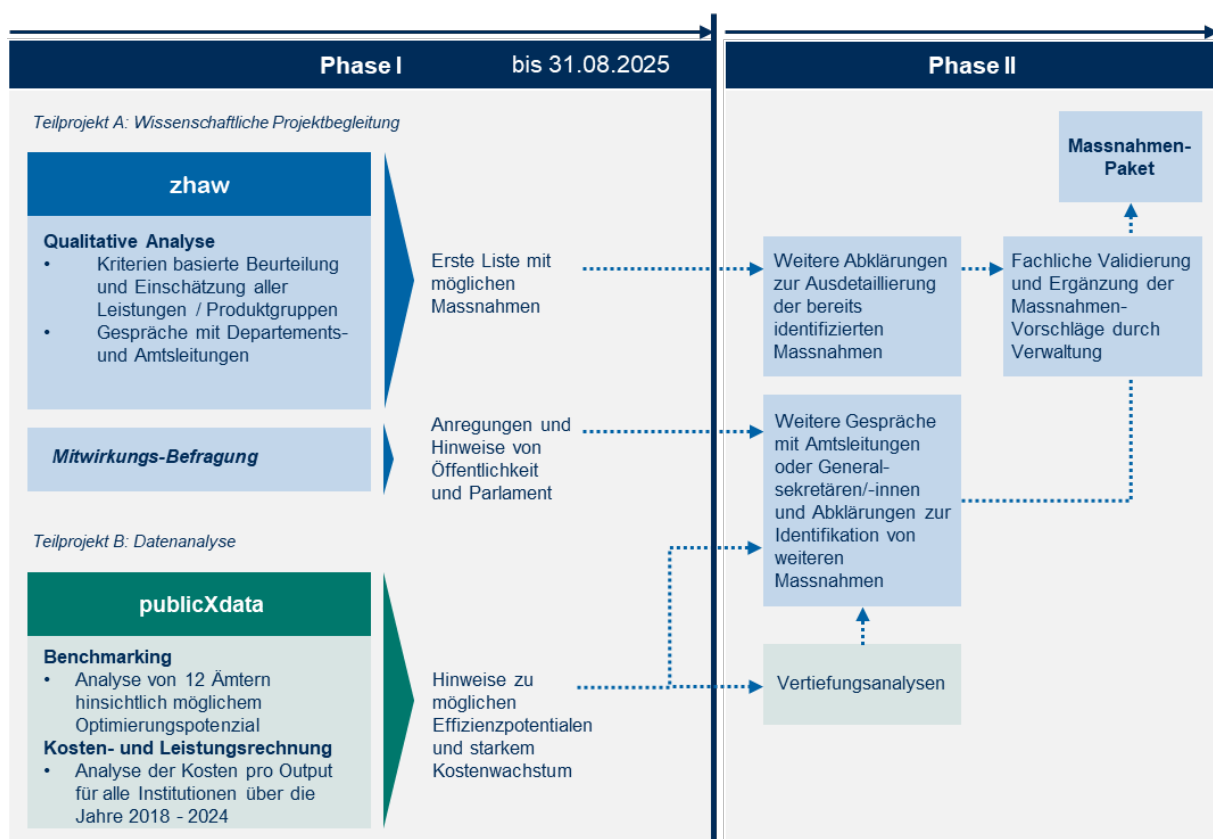
2 Vorgehen

Im Folgenden werden das methodische Vorgehen, die daran geknüpften Analyseschritte sowie der Prozess zur Identifizierung potenzieller Massnahmen zur Entlastung des Kantonshaushaltes dargestellt.

2.1 Übersicht

Die AVP wurde gemäss dem erteilten Auftrag und dem daran geknüpften Zeitplan in zwei Teilprojekten und zwei Phasen durchgeführt. Das erste Teilprojekt umfasste die wissenschaftliche Projekt- und Prozessbegleitung durch die ZHAW, während das zweite Teilprojekt die Datenanalyse und -Aufbereitung durch das Beratungs- und Softwareunternehmen publicXdata beinhaltete. In der ersten Phase stand die Analyse der Kostenstrukturen und der kantonalen Leistungsversprechen im Vordergrund. Aufbauend aus den daraus gewonnenen Erkenntnissen wurde in der zweiten Phase das Ziel verfolgt, Massnahmen zur Erreichung des vom Regierungsrat angestrebten Einsparvolumens von CHF 80 Mio. zu identifizieren und zu konkretisieren. Die nachstehende Abbildung veranschaulicht den AVP-Prozess zur Identifikation der Massnahmen-Vorschläge und Erarbeitung des Massnahmenpakets.

Abbildung 1: Vorgehensweise



In der ersten Phase stand die Analyse der Kostenstrukturen und der Leistungsversprechen im Vordergrund. Dazu wurde eine Kriterien-basierte qualitative Analyse sowie Datenanalysen zur Beurteilung der Kosteneffizienz im interkantonalen Vergleich mittels Benchmarking und Kostenentwicklung durchgeführt (siehe hierzu Abschnitt 2.2).

Auf Wunsch des Projekt-Steuerungsausschusses sowie in ihrer Rolle als wissenschaftliche Prozessbegleitung führte die ZHAW ergänzend zu den Projektarbeiten vom 26. Juni bis 26. Juli 2025 eine Online-Mitwirkungsbefragung zur Sammlung von Anregungen und Hinweisen zu Sparansätzen oder Ideen aus der Öffentlichkeit und dem Kantonsparlament durch. Hinweisen und Anregungen mit vielversprechendem Potential zur Entlastung der laufenden Rechnung wurde im Rahmen von Gesprächen mit Amtsleitungen oder schriftlichen Abklärungen nachgegangen.

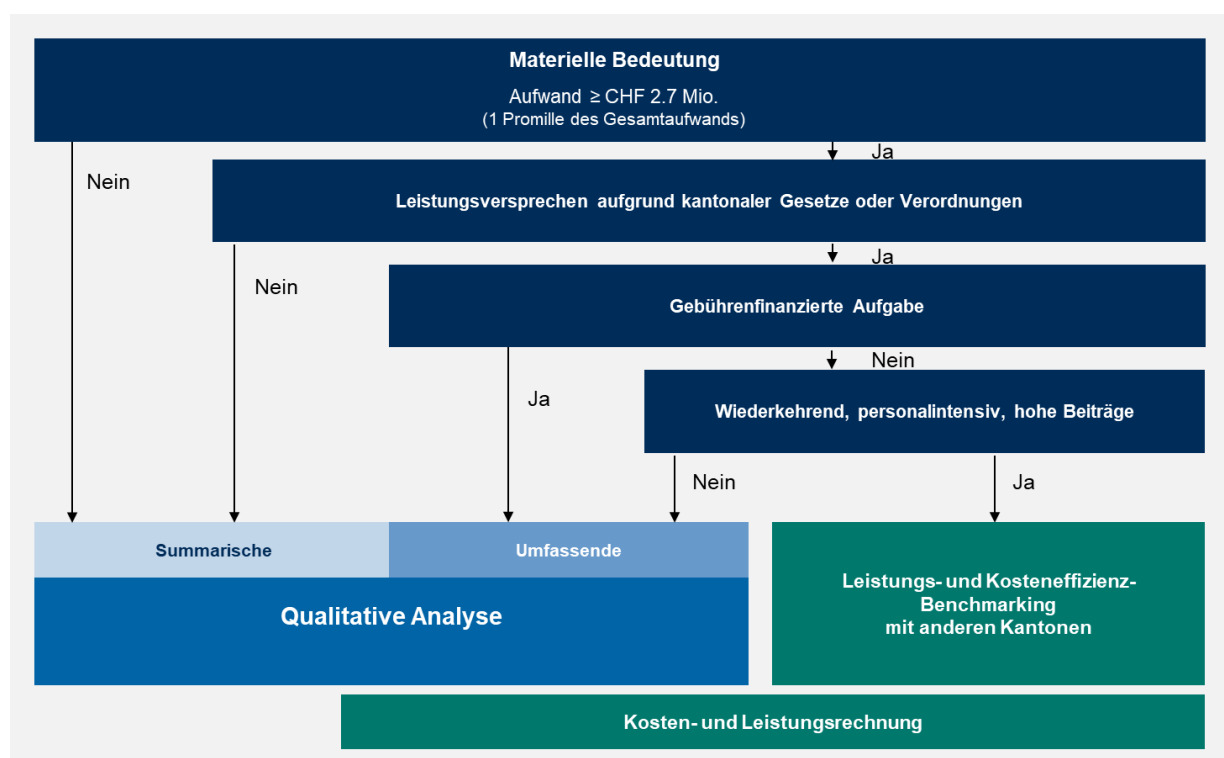
Aufbauend auf diesen Erkenntnissen wurde in der zweiten Phase das Ziel verfolgt, konkrete Massnahmen zur Erreichung des vom Regierungsrat angestrebten Einsparvolumens von CHF 80 Mio. zu identifizieren und zu konkretisieren. Zu Beginn der zweiten Phase wurde die bereits bestehende, grobe Liste von Massnahmenvorschlägen erweitert. Dabei wurden Hinweise auf mögliche Einsparpotenziale aus dem interkantonalen Benchmarking, der Kosten- und Leistungsrechnung sowie der öffentlichen Mitwirkungsbefragung geprüft.

Die identifizierten Massnahmen wurden mit der Verwaltung gespiegelt und hinsichtlich rechtlicher Rahmenbedingungen, organisatorischer Machbarkeit und potenzieller Auswirkungen bewertet. In diesem Arbeitsschritt wurde unter Mitwirkung der Verwaltung die fachliche Korrektheit der Angaben geprüft. Dies diente ausschliesslich der Validierung der Massnahmenbeschreibung und grundlegender Annahmen, stellte jedoch keine verwaltungsinterne Vernehmlassung dar. Der Fokus lag auf der rechtlichen Konsistenz, einer realistischen Einschätzung des Umsetzungszeitpunkts, der zeitlichen Staffelung der finanziellen Wirkung über die Jahre 2027-2030 sowie auf der Präzisierung der Massnahmenbeschreibung.

2.2 Analyseschritte im Detail

Zur Identifikation von möglichen Entlastungsmassnahmen und zur Überprüfung des bestehenden Portfolios an kantonalen Aufgaben wurden unterschiedliche Analysen mit unterschiedlicher Tiefe durchgeführt. Die Auswahl der angewandten Analysen orientierte sich vorrangig an der materiellen Bedeutung der jeweiligen Aufgabe, ihrer Funktion als kantonales Leistungsversprechen sowie der Art ihrer Finanzierung (steuer- oder gebührenfinanziert). Abbildung 2 veranschaulicht die entsprechende Logik zur Auswahl der Analyse.

Abbildung 2: Kriterien zur Auswahl der angewandten Analyseverfahren



Sämtliche Produktgruppen und Leistungen wurden einer qualitativen Analyse unterzogen, wobei Aufgaben von geringer materieller Bedeutung oder reine Vollzugsaufgaben von übergeordneten Bundesrecht rein summarisch plausibilisiert wurden. Personalintensive Globalbudgeteinheiten und Produktgruppen mit dem Charakter von wiederkehrenden Aufgaben wurden einem interkantonalen Leistungs- und Kosteneffizienz-Benchmarking unterzogen. Ergänzend dazu wurden im Rahmen von Kosten- und Leistungsrechnungen (KLR) die Kosten der wesentlichen Leistungen und Aufgabenfelder pro Leistungseinheit (Output) sowie deren Entwicklung über die vergangenen sieben Jahre betrachtet, um starke Kostenanstiege identifizieren zu können.

2.2.1 Qualitative Analyse

Im Rahmen der qualitativen Analyse wurden sämtliche kantonalen Leistungen auf Ebene der Produktgruppen auf Basis der in der nachfolgenden Tabelle aufgeführten Kriterien und dazugehörigen Leitfragen überprüft. Dies resultierte in einer Experteneinschätzung, welche die Grundlage für Gespräche mit Amtsleitungen und Generalsekretären war. Im Rahmen dieser Gespräche wurde diese Einschätzung diskutiert und ausgelotet, welche Alternativen, Leistungsreduktions- oder Verzichtsmöglichkeiten von Seiten der Verwaltung als realistisch erachtet werden.

Tabelle 1: Kriterien zur Überprüfung der Leistungen im Rahmen der qualitativen Analyse

Kriterium	Beschreibung
Wirtschaftlichkeit, Kostendeckung, Nutzerfinanzierung	- Können die politischen Ziele mit weniger öffentlichen Mitteln erreicht werden? - Kann die Nutzerfinanzierung erhöht werden?
Zuständigkeit Notwendigkeit	- Handelt es sich um Aufgaben, welche Kantone üblicherweise wahrnehmen (Notwendigkeit)? - Könnte die Aufgabe auch einer anderen Staatsebene, öffentlichen Körperschaft oder Privaten überlassen werden?
Effektivität	- Werden mit dieser Aufgabe oder diesen finanziellen Beiträgen die Ziele auf wirksame Art erreicht? - Gibt es alternative, möglicherweise effektivere Leistungserbringungsmöglichkeiten?

2.2.2 Leistungs- und Kosteneffizienz-Benchmarking

Um Einsparpotenziale zu identifizieren, hat der Projektpartner publicXdata einen interkantonalen Benchmarking-Vergleich durchgeführt. Das Benchmarking verfolgte das Ziel, Unterschiede in den Kosten und Leistungen zwischen dem Kanton Thurgau und ausgewählten Vergleichskantonen sichtbar zu machen, deren Ursachen zu verstehen und daraus mögliche Effizienzpotenziale sowie Handlungsspielräume zur Kostenreduktion abzuleiten.

Entsprechend dem übergeordneten analytischen Ansatz und den zugrunde liegenden Kriterien (siehe Abbildung 2) sowie in Abstimmung mit dem Projekt-Steuerungsausschuss wurden 12 Ämter für eine vertiefte Benchmarking-Analyse ausgewählt. Die Auswahl konzentrierte sich dementsprechend bewusst auf personalintensive Leistungsbereiche und Produktgruppen, die durch regelmässig wiederkehrende Vorgänge oder ein hohes Kostenvolumen gekennzeichnet sind.

Für das Benchmarking wurden für jeden Bereich jeweils eine zentrale Kennzahl wie die Kosten pro Leistungseinheit oder pro Einwohner definiert, berechnet und mit den Werten anderer Kantone verglichen. Ergänzend werden die wichtigsten Einflussfaktoren und Kostentreiber wie Personalaufwand, organisatorische Gegebenheiten oder Bevölkerungszusammensetzung erfasst, um Unterschiede zwischen den Kantonen erklären zu können. Dadurch lässt sich nachvollziehen, inwiefern Kostenunterschiede auf unterschiedliche Ausprägungen dieser Faktoren zurückzuführen sind oder ob sie auf ein mögliches Kostensparpotenzial hindeuten. Dabei dient die relative Position des Kantons Thurgau zur Vergleichsgruppe und der jeweilige Mittelwert als Orientierungspunkt für die Bewertung. Liegt der Wert des Kantons deutlich über dem Durchschnitt, kann dies auf höhere Kosten pro Leistungseinheit hinweisen, die durch spezifische strukturelle oder demografische

Faktoren erklärbar sein müssen. Umgekehrt zeigt eine Position unterhalb des Mittelwerts potenziell günstigere Kostenstrukturen. Diese Einordnung ermöglicht es, Unterschiede nicht isoliert zu betrachten, sondern im Kontext der Vergleichsgruppe zu interpretieren und daraus fundierte Ansatzpunkte zur Kostenreduktion abzuleiten.

Die dazu notwendigen Finanz- und Leistungsdaten wurden vom Projektpartner publicXdata erhoben oder aus öffentlich zugänglichen Quellen beschafft. Für die Leistungsbereiche Ergänzungsleistungen, Hochschulbildung, ambulante und stationäre Pflege, Schulgemeinden sowie Sonderschulen wurden ausschliesslich öffentlich verfügbare Finanz- und Leistungsdaten verwendet. Für die Bereiche Berufsschulen, Mittelschulen, Kantonspolizei, Staatsanwaltschaft, Steuerverwaltung und Migrationsamt kamen detaillierte interne Daten der jeweiligen Vergleichskantone zum Einsatz.

Die Vergleichskantone, die als Benchmark für die jeweiligen Leistungsbereiche dienten, wurden nach struktureller Ähnlichkeit und Datenverfügbarkeit ausgewählt. Dabei wurde darauf geachtet, Kantone zu berücksichtigen, die wie der Kanton Thurgau eine Mischung aus ländlichen und städtischen Gebieten aufweisen und/oder eine vergleichbare Bevölkerungszahl haben. Daher dienten zumeist die Kantone Basel-Landschaft, Luzern, Solothurn und St. Gallen als Benchmark, wobei die Auswahl jedoch insbesondere auch durch die Verfügbarkeit und den Zugang zu Detaildaten geprägt war.

2.2.3 Kosten- und Leistungsrechnung

Um Kostenwachstumsdynamiken zu identifizieren und Bereiche mit übermässigen Kostensteigerungen zu erkennen, wurde eine Kosten- und Leistungsrechnung durchgeführt und für alle Ämter des Kantons Thurgau die Kostenentwicklung der letzten sieben Jahre (2018–2024) den zentralen Leistungseinheiten (Output-Grössen) gegenübergestellt. Diese Gegenüberstellung ermöglicht es, Kostenanstiege daraufhin zu prüfen, ob sie durch eine Mengenausweitung oder durch ein reines Ausgabenwachstum verursacht wurden. Ziel ist es, jene Leistungen zu erkennen, bei denen die Kosten pro Leistungseinheit deutlich gestiegen sind, da solche Entwicklungen Hinweise auf mögliche Massnahmen liefern können.

Hierfür hat der Projektpartner publicXdata gemeinsam mit den Departements-Controllerinnen und -Controllern der Kantonsverwaltung die relevanten Leistungseinheiten definiert und erhoben. Anschliessend wurden die Daten aufbereitet und in einem interaktiven Dashboard in Power BI visualisiert, welches eine detaillierte Auswertung pro Amt ermöglicht und die Identifikation von Bereichen mit auffälligen Kostensteigerungen unterstützt. Starke Kostensteigerungen wurden im Rahmen näher betrachtet und bei Bedarf mit den zuständigen Ämtern besprochen, um mögliche Ursachen zu klären oder Handlungsoptionen zur Begrenzung des Kostenanstiegs oder zur Rückführung des Ausgabenniveaus zu prüfen.

3 Ergebnisse der Datenanalysen

Im Folgenden werden die wesentlichen Ergebnisse des interkantonalen Leistungs- und Kosteneffizienz Benchmarking sowie der Kosten- und Leistungsrechnungen zusammengefasst und diskutiert.

3.1 Leistungs- und Kosteneffizienz-Benchmarking

Wie zuvor erläutert, wurden personalintensive Leistungsbereiche und Produktgruppen mit regelmässig wiederkehrenden Vorgängen oder einem hohem Kostenvolumen einem interkantonalen Benchmarking-Vergleich unterzogen. Hierfür hat der Projektpartner publicXdata die Finanz- und Leistungsdaten aus den Vergleichs-Kantonen erhoben oder aus öffentlich verfügbaren Quellen beschafft, bereinigt und soweit möglich harmonisiert. Ziel des Benchmarking-Vergleichs war es, Unterschiede zwischen den Kantonen in den betrachteten Leistungsbereichen sichtbar zu machen, deren Ursachen zu verstehen und dadurch mögliche Effizienzpotentiale oder zentrale Ansatzpunkte und Handlungsspielräume zur Kostenreduktion zu identifizieren.

Die folgende Tabelle fasst die Ergebnisse des Benchmarking-Vergleichs zusammen. Sie zeigt für jeden Leistungsbereich die verwendete Kennzahl, den Wert des Kantons Thurgau, den Mittelwert der Vergleichskantone, den Rang des Kantons Thurgau unter den Vergleichskantonen sowie die berücksichtigten Vergleichskantone.

Tabelle 2: Ergebnisse der Benchmarking-Analysen

Bereich	Schlüssel-Kennzahl	Wert TG [in CHF]	Mittelwert Vergleichs-Kantone	Rang unter den Vergleichs-Kantonen	Vergleichskantone
Ergänzungsleistungen	Ausbezahlte Ergänzungsleistungen pro Einwohnerin	470.00	667.00	1/5	St. Gallen, Solothurn, Luzern, Basel-Landschaft
Hochschulen	Gesamtkosten Hochschule pro Einwohnerin	310.00	588.00	6/26	Alle Kantone
Ambulante Pflege	Kosten ambulante Pflege pro Ü80 Einwohnerin	1'678.00	1'631.00	11/19	Alle Deutschschweizer Kantone
Stationäre Pflege	Kosten stationäre Pflege pro Ü80 Einwohnerin	4'124.00	4'495.00	6/19	Alle Deutschschweizer Kantone
Schulgemeinden	Beiträge an Schulgemeinden pro Schülerin Volksschule	17'549.59	17'245.00	4/5	St. Gallen, Solothurn, Luzern, Basel-Landschaft
Sonderschulen	Kosten Sonderschulung pro Einwohnerin	301.00	248.00	18/26	Alle Kantone
Spitäler	Kosten Spitalfinanzierung pro Einwohnerin	1'096.00	1'125.00	3/5	St. Gallen, Solothurn, Luzern, Basel-Landschaft
Berufsschulen	Personalkosten Lehrpersonen pro Lernende	6'515.00	7'040.00	4/6	St. Gallen, Luzern, Aargau, Schwyz, Zug
Kantonspolizei	Kosten pro Einwohnerin	253.00	271.00	2/7	St. Gallen, Luzern, Solothurn, Basel-Landschaft, Aargau, Bern

Steuerverwaltung	Kosten Juristische Personen (JP) pro geführte JP	133.00	148.00	1/4	St. Gallen, Luzern, Aargau
Migrationsamt	Personalkosten Ausländerbereich pro gewichtete Bewilligung	89.00	80.00	5/6	St. Gallen, Luzern, Solothurn, Graubünden, Zürich
	Personalkosten Ausweisstelle pro gewichtete Ausweisdokumente	27.00	25.00	4/6	St. Gallen, Luzern, Solothurn, Graubünden, Zürich
Mittelschulen	Personalkosten Unterrichtsbetrieb pro Schülerin	15'913.00	16'923.00	2/6	St. Gallen, Luzern, Aargau, Bern, Zug
Staatsanwaltschaft	Kosten Strafverfolgung pro Strafbefehle	461.00	507.00	4/7	St. Gallen, Solothurn, Basel-Landschaft, Aargau, Waadt, Neuenburg

Anm.: Diese Tabelle fasst die Ergebnisse der interkantonalen Benchmarking-Vergleiche von publicXdata zusammen. Für jeden Bereich wurde ein eigener, detaillierter Ergebnisbericht erfasst und mit den entsprechenden Ämtern geteilt.

Die Rangwerte zeigen die relative Position des Kantons Thurgau im Vergleich zu den ausgewählten Vergleichskantonen im Benchmark. Ein niedriger Rang (z.B. 1/5) bedeutet, dass der Thurgau im entsprechenden Leistungsbereich vergleichsweise günstige Kosten aufweist. Ein hoher Rang (z.B. 18/26) deutet darauf hin, dass die Kosten im oberen Bereich liegen. Diese Einordnung erlaubt eine erste Einschätzung, ob ein Bereich im interkantonalen Vergleich kosteneffizient ist und wo gegebenenfalls Einsparpotential vorhanden wäre.

Wie an den erzielten Rangwerten zu erkennen ist, ist der Kanton Thurgau in den meisten der 12 betrachteten Leistungsbereichen vergleichsweise kosteneffizient. In den Bereichen Steuerverwaltung, Kantonspolizei und Mittelschulen werden Spitzenränge erreicht, was insgesamt auf eine effiziente Erbringung der entsprechenden Leistungen hindeutet. Die gute Kosteneffizienz sagt jedoch nichts über die Qualität der Leistungserbringung aus. Dennoch offenbarte die Betrachtung der Ausprägung einzelner kostentreibender Faktoren und steuerbarer Einflussgrößen weitere mögliche Handlungsspielräume. Im Folgenden werden die zentralen dahingehenden Erkenntnisse zusammengefasst und diskutiert.

Bei der obligatorischen Schule zeigt sich ein differenziertes Bild. Die Primarstufe weist vergleichsweise niedrige Kosten pro Schülerin auf, was unter anderem auf eine hohe Anzahl an Lektionen pro Lehrperson zurückzuführen ist. In der Sekundarstufe hingegen liegt das Lohnniveau der Lehrpersonen sowie die Lektionentafel (durchschnittliche Anzahl Wochen-Lektionen in der 7-9 Klasse) über dem Durchschnitt der Vergleichskantone. Allerdings leisten Thurgauer Lehrkräfte viele Lektionen (pro Vollzeitpensum), was die leicht höheren Durchschnittslöhne wiederum relativiert. Gleichzeitig sind die Klassengrößen in der Sekundarstufe unter dem Mittelwert der Vergleichskantone, was als kostentreibender Faktor wirkt, da kleinere Klassen höhere Personalkosten verursachen. Klassengrößen sind jedoch ein struktureller Faktor, der auch in grossem Mass exogen von der demografischen Entwicklung und vom Mengengerüst abhängig ist und somit nur begrenzt steuerbar ist. Kosteneinsparungen bei der obligatorischen Schule wirken zudem zum grössten Teil direkt bei den Schulgemeinden als Schulträger, da diese den Grossteil der Kosten tragen.

Bei den Mittelschulen liegen die Personalkosten pro Schülerin im Kanton Thurgau mit CHF 15'913 auf dem zweitniedrigsten Wert der Vergleichskantone. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass der Kanton Thurgau die tiefsten Personalkosten pro Vollzeitstelle hat und die durchschnittliche Klassengrösse leicht höher ist als in den Vergleichskantonen. Ausserdem gehört die Lektionentafel im 11. und 12. Schuljahr zu den tiefsten. Die Lektionentafel im 9. und 10. Schuljahr ist hingegen eher grosszügig, was Potenzial für Anpassungen bietet. Möglicher Handlungsspielraum bestünde ausserdem auch bei der Anpassung der Anzahl Lektionen pro Vollzeitpensum von 23 auf 24 Lektionen, was sich im Rahmen der schweizweiten Praxis bewegen würde. Während 15 Kantone ein Pensum von 23 Wochen-Lektionen für ihre Lehrkräfte vorsehen, liegen sieben Kantone höher. Ferner konnten Unterschiede in den Kosten pro Schüler/in zwischen den Schulen

festgestellt werden. Im Vergleich der Kantonsschulen weist die Kanti Kreuzlingen höhere Kosten auf. Die höchsten Kosten pro Schüler/in entfallen auf die Pädagogische Maturitätsschule (PMS), bedingt durch ihre umfassende Lektionentafel.

Bei den berufsbildenden Schulen ist der Kanton Thurgau bei den Kosten pro Lernenden eher hoch, was insbesondere auf die kantonalen Unterschiede in der Wochenarbeitszeit der Berufsmaturitäts-Lehrpersonen zurückzuführen ist. Im Kanton Thurgau umfasst ein Vollpensum 23 Lektionen, während drei der fünf Vergleichskantone 25 Lektionen vorsehen. Entsprechend würde im Bereich der Wochenarbeitszeit noch Potenzial zur Angleichung an die Benchmark-Kantone bestehen.

Die Kosten pro Einwohnerin im Bereich tertiäre Bildung liegen im Kanton Thurgau unter dem Mittelwert der Vergleichskantone. Dies hängt einerseits mit der tieferen Maturitätsquote (insbesondere bei gymnasialer Matura) und der daraus resultierenden geringeren Quote an Hochschulstudierenden zusammen. Die Kosten bei Universitäten sind sowohl pro Einwohnerin als auch pro Studierende sehr tief, was unter anderem darauf zurückzuführen ist, dass wenige Thurgauer Studierende das kostenintensive Medizinstudium absolvieren. Auch die Fachhochschulkosten liegen sowohl pro Einwohnerin als auch pro Studierende deutlich unter den Referenzwerten, begünstigt durch die Tatsache, dass der Kanton Thurgau keine eigenen Hochschulen in diesen Segmenten betreibt. Hingegen liegen die Kosten bei der Pädagogischen Hochschule über dem Vergleichswert, was auf die hohe Quote von PH-Studierenden zurückzuführen ist. Die Kosten pro Studierende und die Betriebskosten der Pädagogischen Hochschule Thurgau (PHTG) bewegen sich im Schweizer Durchschnitt, wobei die Hochschule relativ klein ist (gemessen an der Anzahl Studierenden) und daher geringere Skaleneffekte nutzen kann.

Die Kosten pro Einwohnerin im Bereich Sonderschulen liegen im Kanton Thurgau über dem schweizweiten Mittelwert. Hauptgrund dafür ist die vergleichsweise hohe Quote an separativ beschulten Sonderschülerinnen und -Schülern. Die Kosten pro Sonderschülerin bewegen sich jedoch leicht unter dem nationalen Durchschnitt. Eine mögliche Erklärung für die hohe Sonderschulquote ist die aktuelle Finanzierungslogik. Für Schülerinnen und Schüler mit Sonderschulstatus übernimmt der Kanton alle Kosten, egal ob sie in einer Regelklasse integriert oder separiert in einer Sonderschule unterrichtet werden. Die Schulgemeinden bezahlen hingegen, unter Anrechnung des sonderpädagogischen Zuschlags gemäss § 6 Beitragsgesetz, die Kosten für die Förderung von Schülerinnen und Schülern ohne Sonderschulstatus selbst. Dies kann zu Anreizen führen eher einen Sonderschulstatus geltend zu machen.

Im Bereich der ambulanten und stationären Pflege liegen die Pflegekosten pro Einwohner/in über 80 Jahre im Kanton Thurgau unter dem Mittelwert der Deutschschweizer Kantone, was insgesamt ein positives Bild ergibt. Dennoch zeigen Kantone wie Solothurn und Basel-Landschaft, dass durch eine konsequentere Umsetzung des Grundsatzes «ambulant vor stationär» zusätzliche Effizienzpotenziale realisiert werden können. Dies führt dort zu tieferen stationären Pflegequoten und als Auswirkung davon geringeren EL-Kosten, da mehr EL-Beziehende zu Hause leben. Im Kanton Thurgau zeigt sich durch den eher hohen Anteil an Pflegestunden in den niedrigen Pflegestufen der stationären Pflege, dass noch Potential besteht. Denn Massnahmen zur Stärkung der ambulanten Betreuung könnten sowohl die direkten Pflegekosten als auch die EL-Ausgaben senken. Auffällig ist zudem, dass der Kanton Thurgau rund 6 Prozent mehr Pflegeetage erbringt, als die eigene Bevölkerung beansprucht. Dies deutet darauf hin, dass der Kanton Thurgau Pflegebedürftige aus anderen Kantonen anzieht, was auch die Krankenkassenprämien belastet.

Im Bereich der Spitalfinanzierung bewegen sich die Kosten pro Einwohnerin im Kanton Thurgau im Mittelfeld der Vergleichskantone. Die vergleichsweise tiefe Baserate (Basispreise pro Fall für die Abrechnung von stationären Spitalleistungen im schweizweiten Tarifsysteem *SwissDRG*) der Thurgauer Spitäler deutet auf eine kosteneffiziente Leistungserbringung hin, zumal bisher keine Defizitdeckungen durch den Kanton erforderlich waren. Der Anteil der Bevölkerung über 65 und 80 Jahren liegt unter dem Durchschnitt, dennoch ist die Hospitalisierungsrate nicht signifikant tiefer. Gründe dafür sind die geringe Dichte an Hausärztinnen und -Ärzten gemessen an der Anzahl Einwohner. Kosteneinsparpotenzial besteht insbesondere bei der hohen

Hospitalisierungsrate im Akut- und Rehabilitationsbereich, etwa durch eine Erhöhung der Hausarztdichte und eine stärkere integrierte Versorgung, um teure ausserkantonale Hospitalisationen zu vermeiden.

Bei der Rechtspflege zeigt sich, dass im Bereich der Strafverfolgung die durchschnittlichen Kosten pro Strafbefehl mit CHF 461 leicht über dem Median von CHF 449 der Vergleichsgruppe liegen. Dies kann jedoch mit der vergleichsweise tiefen Anzahl an Übertretungsfällen begründet werden (d.h. einfache Strafbefehle wie z.B. Verkehrsdelikte). Die Produktivität pro Vollzeitstelle liegt mit 322 Strafbefehlen unter dem Median von 368, während die Personalkosten pro Vollzeitstellenäquivalent mit TCHF 148 leicht über dem Median von TCHF 142 liegen. Insgesamt bewegt sich die Staatsanwaltschaft nahe am Median. Da externe Faktoren wie die Fallkomplexität und die Anzahl der Übertretungen die Kosteneffizienz der Strafverfolgung massgeblich beeinflussen, ist das Effizienzpotenzial begrenzt und nur bedingt realisierbar.

3.2 Kosten- und Leistungsrechnung

Im Rahmen der Kosten- und Leistungsrechnung wurden die Aufwendungen den definierten Leistungseinheiten gegenübergestellt, um die Entwicklung der Kosten im Verhältnis zur erbrachten Leistung sichtbar zu machen. Für insgesamt 61 Ämter wurden Leistungseinheiten definiert und mit den zugehörigen Kostenstellen abgeglichen. Von den 111 untersuchten Kostenstellen weisen 32 im Betrachtungszeitraum von 2018 bis 2024 ein jährliches Kostenwachstum von über 5 Prozent auf. Das liegt deutlich über dem Durchschnitt des jährlichen BIP-Wachstums von rund 1,3 Prozent im selben Zeitraum. Die nachfolgende Tabelle fasst die entsprechenden Stellen zusammen.

Es ist jedoch darauf hinzuweisen, dass ein überproportionales Kostenwachstum im Verhältnis zum Output nicht zwingend auf Ineffizienz hindeutet, sondern dies auch strukturelle oder qualitativ begründbare Ursachen haben kann. Zudem gilt darauf hinzuweisen, dass die Auswahl der Outputgrössen durch die Verfügbarkeit der Daten limitiert war. Bei einigen Ämtern gäbe es präzisere und validere Outputgrössen, welche jedoch nicht verfügbar waren, sodass dann die Kennzahl pro Einwohnerin berechnet wurde.

Tabelle 3: Bereiche mit grossem Kostenwachstum

Institution		Kennzahl
Amt für Denkmalpflege (DBU)		Brutto und Nettokosten pro ausbezahltes Gesuch steigen über 5% an.
Generalsekretariat (DBU)		Auch ohne die Kostenverschiebung per 2024 aus dem Amt für Raumentwicklung hat das GS DBU ein Kostenwachstum über 5% sowohl pro Vernehmlassung und pro Rechtsmittelverfahren.
Amt für Raumentwicklung (DBU)		Ohne die Verschiebung der Produktgruppe Koordination, Baugesuche, Planungsgeschäfte und Digitalisierung ins GS wären die Kosten pro Einwohnerin beim Amt über jährlich 5% gewachsen.
Hochbauamt (DBU)		Kostenwachstum sowohl pro Einwohnerin sowie pro Hauptnutzungsfläche über den jährlichen 5%.
Amt für Berufsbildung (DEK)	ABB, Beiträge Berufsbildung	Starkes Wachstum bei den Nettokosten pro Einwohnerin (im Schnitt 44% pro Jahr) bei den Beiträgen für die Berufsbildung.
	ABB, Berufsberatung	Brutto- und Netto-Kosten pro Berufsberatung sind über 5% pro Jahr gestiegen.
Amt für Volksschule (DEK)	Beitragsleistungen an Schulgemeinden	Die Nettokosten pro Schülerin Volksschule sind fast 8% pro Jahr gewachsen.
	Übrige Beiträge	Die Kosten pro Einwohnerin und Kosten pro Volksschülerin mit einem starken jährlichen Wachstum.
	Musikschule	Die Kosten pro Unterrichtsminute (Musikschule) sind zwischen 2022 und 2024 massiv angestiegen (von 44.7 CHF auf 50.5 CHF).
	Sonderschule	Die Kosten pro Einwohnerin mit einem jährlichen Wachstum von über 7%.
Historisches Museum (DEK)		Die Kosten pro Besucherinnen (Eintritte) sind sowohl Brutto wie Netto um über 5% jährlich gestiegen.

Amt für Kultur (DEK)		Nettokosten pro Einwohnerin sind mit einem jährlichen Wachstum von 6.6% über dem Schwellenwert von 5%.
Amt für Gesundheit (DFS)	Beiträge Pflege	Die Kosten für die Pflege sind bei fast allen Kennzahlen über dem Schwellenwert (Bspw. Kosten pro Anzahl Pflegetage in TG-Pflegeheimen, pro Einwohnerin, etc..).
	Beiträge Prämienvverbilligung (IPV)	Die Bruttokosten pro Prämienvverbilligung sind über 5% pro Jahr gewachsen.
Finanzverwaltung (DFS)	Zinsendienst	Die Kosten pro Einwohnerin und pro laufenden Steuerertrag (JP und NP) sind zwischen 7- 9% pro Jahr gewachsen.
Sozialversicherungszentrum (SVZ)	Ergänzungsleistungen	Die Kosten Pro EL-Bezüger sind zwar pro Jahr im Schnitt nur 2.3% gewachsen, dies führt aber zu einer hohen absoluten Kostensteigerung von 20 MCHF.
Personalamt (DFS)	Allgemeine Personalkosten	Die Nettokosten sind in den letzten 7 Jahren um über 10 MCHF gestiegen, was einem jährlichen Wachstum von über 5% entspricht.
	Personalamt	Es steigen nur die Nettokosten pro Anzahl neu eröffnete Verträge über 5%. Alle anderen Kostenentwicklungen (bspw. Kosten pro Anzahl Anstellungen) sind stabil oder sogar rückläufig. Absolut ergibt sich aber ein Kostenwachstum von 3.2 MCHF auf über 4 MCHF.
Steuerverwaltung (DFS)		Die Kosten pro Steuerpflichtige NP plus JP steigen Netto um 5% jährlich an.
Sozialamt (DFS)	Beiträge	Die Beiträge pro Anzahl besetzte Plätze in Wohn- und Werkstätten und pro Einwohner steigen zwar jährlich nur um 2-3%, jedoch führt dies zu einem absoluten Kostenwachstum von über 17 MCHF.
Amt für Informatik (DIV)	Amt für Informatik und Afl	Die Nettokosten sind in sechs Jahren um fast 6 Millionen Franken gestiegen, die Bruttokosten um 13 Millionen Franken. Dies ist fast ausschliesslich auf die Kosten für Informatik-Unterhalt (Hardware) zurückzuführen. Zudem auch grosses Kostenwachstum beim Kompetenzzentrum für digitale Verwaltung.
Amt für Wirtschaft und Arbeit (DIV)		Kosten pro Juristische Person um fast 5% pro Jahr gestiegen, absolut um 1.4 MCHF über die 7 Jahre.
Betrieb Arenberg (DIV)		Sowohl die Nettokosten pro Anzahl Übernachtungen, pro Anzahl Besucherinnen Napoleon-Museum sowie auch die Kosten pro Anzahl Landwirtschaftsbetriebe sind pro Jahr über 6% gewachsen.
Landwirtschaftsamt (DIV)	Beiträge Landwirtschaft	Die Nettobeiträge pro Landwirtschaftsbetrieb sind in den letzten 7 Jahren jährlich um 13% gewachsen (absolut macht dies jedoch «nur» 300'000.- aus).
Veterinäramt (DIV)		Die Kosten pro Grossvieheinheit sowie pro Schlachtungen und Fleischkontrollen haben jährlich um 17% – 30% zugenommen.
Generalsekretariat (DIV)	Öffentlicher Verkehr	Die Nettokosten haben sowohl pro Einsteiger (5.2%), pro Personenkilometer (4.3%) sowie auch pro Einwohnerin (4%) jährlich stark zugenommen.
Amt für Bevölkerungsschutz und Armee (DJS)		Die Nettokosten pro Anzahl Ersatzpflichtige haben um jährlich 8.3% zugenommen.
Amt für HR und Zivilstandsweisen (DJS)	Amt für HR und Zivilstandswesen	Sowohl die Nettokosten pro eingetragene Rechtseinheit (HR und Zivilstandswesen) sowie auch pro Einwohnerin sind über dem jährlichen Wachstum von 5%.
	Zivilstandsämter	Nettokosten pro Einwohnerin steigen um über 5% pro Jahr an.
Gerichte (DJS)	Bezirksgericht Frauenfeld	Beim Bezirksgericht Frauenfeld sind die Nettokosten pro Fall jährlich über 5% gewachsen. Aber auch bei den Bezirksgerichten Arbon, Münchwilen und Weinfelden sind die Kosten pro Fall zwischen 3-4% pro Jahr gewachsen.
Jagd- und Fischerei-Verwaltung (DJS)		Die Kosten pro Einwohnerin sind um über 6% jährlich gestiegen. Die Kosten pro Stellungnahme sind jedoch über die Zeit gesunken.
Staatskanzlei (SK)	Zentrale Dienste	Die Kosten der Staatskanzlei steigen im Verhältnis zur Anzahl Geschäfte (Regierungsratsbeschlüsse, Korrespondenzen des Regierungsrates, weitere Eingaben wie Initiativen und Petitionen, parlamentarische Vorstösse aus dem Grossen Rat und dem Regierungsrat) jährlich um über 6%.

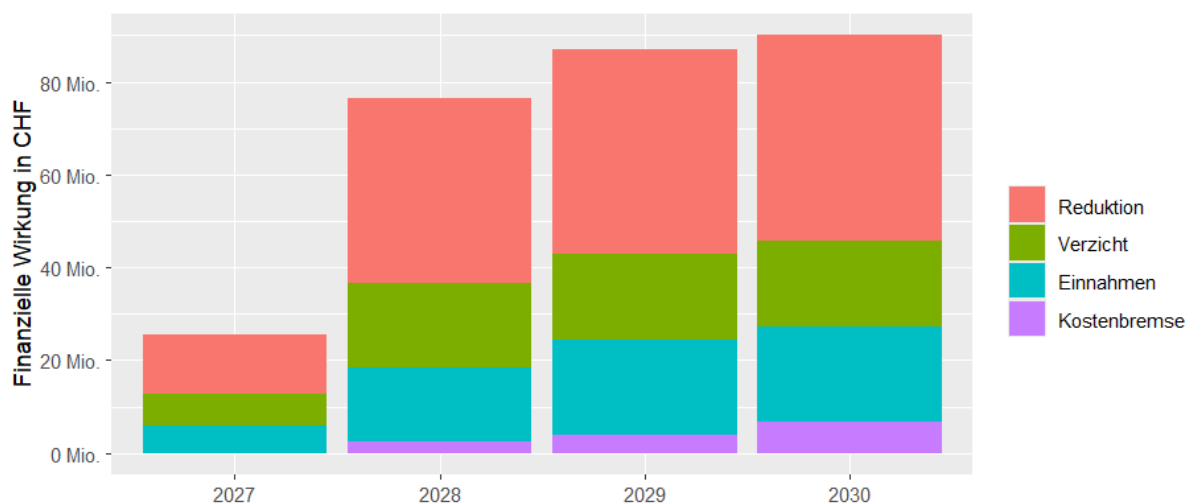
4 Massnahmenpaket

Auf Basis der Ergebnisse der Kriterien-basierten inhaltlichen Analyse und der Datenanalysen sowie den Erkenntnissen aus dem fachlichen Austausch mit der Verwaltung wurde ein Massnahmenpaket entwickelt. Dieses besteht aus 50 Massnahmen und würde den Finanzhaushalt des Kanton Thurgau ab dem Jahr 2030 jährlich um rund CHF 90,2 Mio. entlasten.

Das vorliegende Massnahmenpaket umfasst eine Vielzahl unterschiedlicher Massnahmentypen, die sich hinsichtlich ihrer Wirkungslogik unterscheiden. Während einige Massnahmen auf den vollständigen Verzicht bestimmter staatlicher Leistungen oder Aufgaben abzielen und damit eine direkte Entlastung der Ausgabenseite bewirken, setzen andere auf eine gezielte Reduktion des Umfangs oder der Qualität bestehender Angebote. Ergänzend dazu werden Massnahmen vorgeschlagen, die auf der Einnahmenseite ansetzen und durch die Anpassung bestehender oder der Einführung neuer Finanzierungsmechanismen zur Stabilisierung der laufenden Rechnung beitragen. Ausserdem enthält das Paket auch Ansätze, die nicht unmittelbar die aktuelle Ausgabenhöhe betreffen, sondern darauf ausgerichtet sind, zukünftige Kostenanstiege zu bremsen oder Mehrausgaben zu vermeiden.

Die vier Massnahmenarten (Verzicht, Reduktion, Mehreinnahmen, Kostenbremse) tragen in unterschiedlichem Mass zur Entlastung der laufenden Rechnung bei und sind zu unterschiedlichen Zeitpunkten umsetzbar. Die nachstehende Abbildung veranschaulicht die finanzielle Wirkung der Massnahmen nach Zeithorizont und Art.

Abbildung 3: Finanzielle Wirkung der Massnahmen nach Zeithorizont



Obwohl die Hälfte aller Massnahmen bereits ab 2027 umsetzbar ist, entfalten sie ihre Wirkung zeitlich erst verzögert und tragen im Vergleich zu den später umsetzbaren Massnahmen in geringerem Umfang zur Entlastung des Haushalts bei. Bis ins Jahr 2027 würde der Haushalt um CHF 25,5 Mio. entlastet werden können. Die weiteren 18 Massnahmen, die ab dem Jahr 2028 umsetzbar sind, tragen zusammen mit rund CHF 60,46 Mio. in weitaus grösserem Mass zur Entlastung des Kantonshaushalts bei, wobei jedoch auch hier nicht alle Massnahmen unmittelbar vollumfänglich greifen. Ab dem Jahr 2028 würde das Massnahmenpaket zu einer Entlastung von rund CHF 76,5 Mio. führen. Weitere drei Massnahmen, die zusammen ein Potential für Einsparungen von CHF 4,4 Mio. aufweisen, können erst ab 2029 umgesetzt werden. Zwei Massnahmen (konkret

R1 und E8) können im kurz- bis mittelfristigen Zeithorizont der AVP aufgrund einer erforderlichen Anpassung der Kantonsverfassung beziehungsweise laufender Konzessionen erst ab 2032 respektive 2035 umgesetzt werden. Diese sind in der Berechnung der finanziellen Wirkung des Massnahmenpakets dementsprechend nicht mitberücksichtigt. Gewisse kostenanstiegsbremsende Massnahmen (konkr. K1 und K2), die zur Umsetzung vorgeschlagen werden, konnten nicht näher quantifiziert werden und sind in der Berechnung der finanziellen Wirkung ebenso nicht berücksichtigt.

Die in diesem Bericht vorgestellten Massnahmen werden im Kontext der Finanzlage des Kantons Thurgau zur Umsetzung empfohlen. In Zusammenarbeit mit den Departementen wurde bereits notwendige Gesetzes- oder Verordnungsänderungen identifiziert. Teilweise sind auch Anpassungen von Verträgen mit Dritten notwendig und die entsprechenden Kündigungsfristen zu beachten. Eigentliche Personalmassnahmen sind nicht vorgesehen. Einzelne Massnahmen führen jedoch zu einer Reduktion des Personalbedarfs in spezifischen Tätigkeitsbereichen. Diese sollten primär über natürliche Fluktuationen erfolgen, einzelne Entlassungen sind aber nicht auszuschliessen. Gemäss § 28 Rechtsstellungsverordnung (RSV, 177.112) besteht eine Sozialplanpflicht, wenn 10 oder mehr Entlassungen auf «aufgrund derselben betrieblichen Veränderungen» erfolgen. Dies ist somit auf Ebene der einzelnen, betrieblichen Veränderung zu prüfen, was dazu führt, dass auf Grund der vorgeschlagenen, sehr heterogenen Massnahmen grossmehrheitlich keine Sozialplanpflicht entsteht. Eine genauere Prüfung dieser Frage ist jedoch bei vereinzelter Massnahmen (insbesondere V8, R10, V9, und R11) empfohlen. Alternativ könnte der Regierungsrat aber gemäss RSV auch freiwillig einen Sozialplan festlegen.

4.1 Verzichtsmassnahmen

Verzichtsmassnahmen wurden dort identifiziert, wo Aufgaben oder Leistungen aus fachlicher Sicht nicht zwingend durch den Kanton erbracht werden müssen. Die entsprechenden Vorschläge beruhen auf der qualitativen Analyse und den dabei angewendeten drei Kriterien (siehe Abschnitt 2.2.1) sowie Gesprächen der Verwaltung. Im Zentrum standen Überlegungen zur institutionellen Zuständigkeit und zur Notwendigkeit der kantonalen Leistungserbringung. Es wurde geprüft, ob die betreffenden Aufgaben als kantonale Kernaufgaben gelten oder ob alternative Formen der Leistungserbringung beziehungsweise eine Übertragung an andere Träger denkbar sind. Ferner wurden Leistungen identifiziert, deren Zielerreichung fraglich erscheint oder die eingesetzten Mittel angesichts des Spardrucks nicht im angemessenen Verhältnis zum erwarteten Nutzen stehen. Diese Einschätzung erfolgte ausschliesslich im Hinblick auf die aktuelle finanzielle Situation und stellt keine strategische Bewertung übergeordneter politischer Ziele oder Schwerpunktsetzungen dar.

Insgesamt wurden über den AVP-Prozess 17 Verzichtsmassnahmen mit einem Einsparpotential von CHF 18,6 Mio. identifiziert. Die Massnahmen betreffen verschiedene Politikbereiche und Departemente. Sie können mit den aktuellen politischen Schwerpunktsetzungen kollidieren und bedingen zur Umsetzung in bestimmten Fällen Anpassungen der gesetzlichen Grundlagen. Im Folgenden werden die Verzichtsmassnahmen (V1 bis V17) vorgestellt:

- V1 Verzicht auf den Kantonsbeitrag an den öffentlichen Ortsverkehr**, da die Zuständigkeit gemäss §10 Abs. 1 des Gesetzes über die Förderung des öffentlichen Verkehrs (FöVG, RB 742.1) bei den Gemeinden liegt. Die Massnahme bedingt die Aufhebung von FöVG §10 Abs. 2 und §19 der Verordnung des Regierungsrates zum Gesetz über die Förderung des öffentlichen Verkehrs (FöVV). Damit entfielen die kantonale Mitfinanzierung von 15 bis 25 Prozent der ungedeckten Betriebskosten sowie der damit verbundene administrative Aufwand für Beitragsprüfung und Auszahlung. Die Massnahme betrifft lediglich die beiden Städte Frauenfeld und Kreuzlingen und reduziert die Kantonsausgaben im Jahr 2028 um CHF 900'000 und ab 2029 jährlich um rund CHF 1,01 Mio. Die Massnahme beruht auf der Einschätzung, dass die kantonale Beteiligung am lokalen öffentlichen Verkehr im Sinne des Subsidiaritätsprinzips keine kantonale Kernaufgabe darstellt. Beim Ortsverkehr handelt es sich um eine lokal begrenzte Leistung, die primär den Bedürfnissen der jeweiligen Stadt dient und keinen flächendeckenden Nutzen für den Kanton aufweist.

- V2 Verzicht auf den Halt der S29 in Etzwilen,** da die Nachfrage gering ist und die Kosten in keinem angemessenen Verhältnis zum Nutzen stehen. Der Verzicht auf den Halt der S29 von Winterthur nach Stein am Rhein reduziert die jährlichen Ausgaben des Kantons Thurgau um rund CHF 350'000, da der Kanton für die S29 keinen Beitrag mehr leisten müsste. Die Massnahme beruht auf der Einschätzung, dass die Finanzierung eines wenig frequentierten Halts angesichts des Spardrucks nicht prioritär erscheint. Der Halt der S1 von Schaffhausen nach Kreuzlingen in Etzwilen würde bestehen bleiben, sodass die Erreichbarkeit des Ortes weiterhin gewährleistet ist. Die Kosten für die S29 würden dann auf die beiden Nachbarkantone Zürich und Schaffhausen verlagert.
- V3 Verzicht auf den Verstärkungszug der S23, der zu Stosszeiten auf der Strecke von Winterthur nach Romanshorn verkehrt.** Die Aufgabe des Verstärkungszuges würde die Ausgaben des Kantons Thurgau jährlich um CHF 620'000 senken. Die Verstärkungszüge sind eine Angebotsverbesserung und haben den Charakter einer freiwilligen Leistung, die angesichts des Spardrucks nicht prioritär ist. Die Massnahme bedeutet eine Reduktion von Komfort durch geringere Kapazität in Stosszeiten für Pendlerinnen und Pendler.
- V4 Verzicht auf direkte ÖV-Marketingausgaben und Verzicht auf Erstellung und Herausgabe der Zeitschrift "Thurgaumobil".** Die Massnahme beruht auf der Einschätzung, dass die Finanzierung von Marketingaktivitäten und Printprodukten keine zwingende Voraussetzung für die Grundversorgung im öffentlichen Verkehr darstellt und angesichts des Spardrucks nicht prioritär ist. Sie würde ab 2027 jährlich zu Einsparungen von CHF 190'000 führen (CHF 100'000 für die Zeitschrift „Thurgaumobil“ und CHF 90'000 für Marketing im Rahmen der Mobilitäts-Allianz Ostschweiz). Die Wirkung auf die Leistungserbringung ist gering, da die Mobilitätsangebote weiterhin bestehen.
- V5 Verzicht auf die Zweckbindung der Mehrerträge aus der Umsetzung der OECD-Mindeststeuer im Arbeitsmarkt- und Innovationsfonds sowie die Schaffung von zwei neuen Förderinstrumenten.** Durch den Verzicht auf die Zweckbindung der Mehreinnahmen und den Verzicht auf die neuen Förderinstrumente würden die Kantonsausgaben ab 2027 jährlich um rund CHF 1,25 Mio. gesenkt. Die Massnahme beruht auf der Einschätzung, dass die zusätzliche Mittelbindung und neue Förderinstrumente angesichts des Spardrucks nicht prioritär sind, da bereits heute umfangreiche Bundesprogramme wie Innosuisse bestehen, von denen Thurgauer Unternehmen profitieren können (auch bereits sehr niederschwellig und im kleinen Ausmass bspw. durch Innovationsscheck). Die Massnahme erfordert die Anpassung von § 11 des Gesetzes über Massnahmen gegen die Arbeitslosigkeit und zur Standortförderung (MASG), welches am 7. Mai 2025 vom Grossen Rat beschlossen wurde (20/GE 34/678).
- V6 Schliessung des Bodenlabors am Arenenberg.** Die Massnahme reduziert die kantonalen Ausgaben ab 2027 jährlich um rund CHF 200'000 und wurde im Juni 2025 bereits beschlossen. Das Bodenlabor ist nicht kostendeckend und defizitär. Die Bodennährstoffanalytik wird heute von mehreren privaten Laboren angeboten, weshalb in diesem Bereich die kantonale Leistungserbringung nicht notwendig ist.
- V7 Verpachtung des Schul- und Versuchsbetriebs auf dem Arenenberg.** Die Massnahme reduziert die kantonalen Ausgaben ab 2027 um CHF 200'000 und beruht auf der Einschätzung, dass die Führung eines landwirtschaftlichen Betriebs keine zwingende staatliche Aufgabe darstellt und entsprechend Handlungsspielraum besteht. Die Massnahme sieht die Verpachtung mit Leistungsauftrag vor, sodass die Nutzung der Infrastruktur für Schul- und Versuchszwecke weiterhin gewährleistet ist, während der Kanton von den hohen Betriebskosten entlastet wird. Offen bleibt, was der Einkauf dieser Leistung bei einem Pächter den Kanton kostet. Unter den gegenwärtigen Rahmenbedingungen und den kantonalen Anstellungsbedingungen ist eine wirtschaftliche Führung des Betriebs kaum möglich, insbesondere weil keine Direktzahlungen beansprucht werden können. Der Vorteil eines privat geführten Landwirtschaftsbetriebs auf dem Arenenberg gegenüber der heutigen Lösung ist, dass der Betrieb

unter marktwirtschaftlichen Bedingungen effizienter geführt werden kann und der Pächter Zugang zu Direktzahlungen erhält.

- V8 Verzicht auf den Betrieb von Hotellerie und Gastronomie am Arenenberg durch den Kanton und Ausschreibung an einen privaten Anbieter.** Die Massnahme reduziert die kantonalen Ausgaben jährlich um rund CHF 873'000. Sie beruht auf der Einschätzung, dass das Führen von Hotellerie und Gastronomie keine staatliche Kernaufgabe darstellt. Die Umsetzung wurde mit Juni 2025 bereits beschlossen (RBB 324), weshalb bis Ende 2026 bereits CHF 683'000 realisiert sind und im vorgeschlagenen Massnahmenpaket lediglich der Restbetrag von CHF 190'000 eingerechnet wird.
- V9 Verzicht auf den Betrieb des Konvikts der Pädagogischen Maturitätsschule (PMS) Kreuzlingen und Umwidmung in ein unbetreutes Studentenwohnheim für über 18-Jährige.** Die Massnahme würde die kantonalen Ausgaben ab 2027 jährlich um schätzungsweise CHF 2,7 Mio. reduzieren (das Einsparpotenzial basiert auf einer groben Schätzung auf Basis des Defizitbetrags der Dienstleistungen bei der Globalbudgeteinheit 4270). Das Konvikt bietet während des Schulbetriebs eine betreute Unterkunft für Schülerinnen und Schüler unter 18 Jahren, die nicht täglich pendeln können. Die Massnahme beruht auf der Einschätzung, dass die Führung eines Internatsbetriebs keine zwingende Voraussetzung für den Betrieb der PMS darstellt und angesichts des Spardrucks nicht prioritär ist. Ein täglicher Schulweg ist für die betroffenen Schülerinnen und Schüler grundsätzlich zumutbar. Vergleichbare Distanzen werden bereits heute von Schülerinnen und Schülern anderer kantonalen Schulen bewältigt. Gemäss Einschätzung des Departements für Erziehung und Kultur (DEK) könnte die Aufhebung des Konvikts die Nachfrage nach der PMS-Ausbildung verringern, was einen Einfluss auf die zwischen PMS und Pädagogischer Hochschule Thurgau (PHTG) abgestimmte Laufbahn (den sogenannten «Thurgauer Weg») haben könnte. Auch eine deutliche Erhöhung der Elternbeiträge (aktuell CHF 5'800 pro Jahr für Unterkunft, Frühstück und Abendessen) würde das Defizit des Angebots nicht decken und hätte soziale Risiken: Das Angebot wäre nur noch für besser situierte Familien erschwinglich, was zu Ungleichheit und zusätzlichem Unterstützungsbedarf führen könnte. Aus diesem Grund ist eine reine Beitragsanpassung keine tragfähige Alternative. Die Umwidmung in ein unbetreutes Studentenwohnheim (für Studierende der PHTG, HTWG Konstanz und Universität Konstanz) ermöglicht eine weitere Nutzung der Infrastruktur und generiert Mieterträge, ohne dass der Kanton die hohen Betriebskosten eines Internats tragen muss.
- V10 Verzicht auf Kantonsbeiträge für überbetriebliche Kurse 2 (ÜK2).** Die Massnahme erfordert die Anpassung von § 66 der Verordnung des Regierungsrates über die Berufsbildung (RB 412.211) und würde die kantonalen Ausgaben ab 2028 jährlich um rund CHF 2.29 Mio. reduzieren. Die Massnahme beruht auf der Einschätzung, dass die Finanzierung der ÜK2 durch den Kanton nicht zwingend erforderlich ist, da die überbetrieblichen Kurse als Teil der beruflichen Grundbildung primär in der Verantwortung der Branchenorganisationen und Lehrbetriebe liegen.
- V11 Verzicht auf die schulische Mediamatikerausbildung und Kündigung der Leistungsvereinbarung mit der SBW Haus des Lernens AG zugunsten einer Fokussierung auf die duale Ausbildung mit Berufsschule in Uzwil (SG).** Die Massnahme würde die kantonalen Ausgaben ab 2027 netto um rund CHF 248'000 reduzieren (nach Abzug der Schulgelder, die an den Kanton St. Gallen zu leisten wären). Die Kosten für die schulische Ausbildung bei der SBW betragen aktuell rund CHF 984'000 (80 Lernende à CHF 12'300), während die duale Ausbildung mit Berufsschule in Uzwil Schulgelder von CHF 736'000 verursachen würde (80 Lernende à CHF 9'200). Die Massnahme beruht auf der Einschätzung, dass die schulische Ausbildung eine Zusatzoption darstellt, während die duale Ausbildung den branchenüblichen Standard bildet und bereits in einigen Kantonen angeboten wird. Durch die Berufsschule in Uzwil würde die Ausbildung weiterhin gewährleistet bleiben.
- V12 Verzicht auf die Zahlung des Kulturlastenausgleichs an den Kanton St. Gallen und Kündigung der interkantonalen Vereinbarung.** Die Massnahme würde die kantonalen Ausgaben ab 2027 jährlich um rund CHF 1,6 Mio. reduzieren und erfordert die Kündigung der interkantonalen Vereinbarung

zwischen den Kantonen AR, AI, SG und TG. Der Beitrag, den der Kanton Thurgau gemäss der Vereinbarung zu leisten hat, basiert auf der Publikumerhebung und ist unter Einhaltung einer Kündigungsfrist von 18 Monaten jeweils auf Ende Kalenderjahr kündbar. Der Kulturlastenausgleich ist keine gesetzliche Pflicht, sondern beruht auf einer freiwilligen Vereinbarung zwischen den beteiligten Kantonen. Damit besteht ein Handlungsspielraum, den der Kanton Thurgau nutzen kann, um seine Ausgaben zu reduzieren.

V13 Verzicht auf die Publikation von Änderungen im Handelsregister und Grundbuch im Amtsblatt.

Die Massnahme würde die kantonalen Ausgaben jährlich um rund CHF 300'000 reduzieren und beruht auf der Einschätzung, dass die Veröffentlichung im Amtsblatt durch Bundesrecht nicht mehr vorgeschrieben ist. Ausserdem können Eigentümerinnen und Eigentümer von Grundstücken heute jederzeit online über ThurGIS abgerufen werden. Für Kreise, die weiterhin auf die Bekanntgabe von Handänderungen angewiesen sind wie zum Beispiel Gemeinden, stehen künftig bessere und automatisierte Lösungen zur Verfügung. So soll ab 2027 die Datenplattform für Grundbuchdaten in Betrieb genommen werden. Die Massnahme vermeidet Doppelspurigkeiten und erhöht die Effizienz, ohne die Rechtssicherheit oder den Zugang zu Informationen zu beeinträchtigen. Alternativ könnte die Publikation der Handänderungen im Schweizerischen Handelsamtsblatt (SHAB) geprüft werden.

V14 Verzicht auf Integrationsmassnahmen für die dauerhafte Wohnbevölkerung ausserhalb der Regelstrukturen und der Asylintegration.

Die Massnahme würde die kantonalen Ausgaben jährlich um rund CHF 900'000 reduzieren und beruht auf der Einschätzung, dass Integrationsleistungen für Personen mit dauerhaftem Aufenthaltsstatus primär durch bestehende Regelstrukturen wie Schule, Arbeitsmarkt und Sozialdienste erfolgen sollen. Zusätzliche kantonale Programme sind angesichts des Spardrucks nicht prioritär.

V15 Abtreten der Kantonsstrassen zweiter Klasse an die Gemeinden zur Reduktion der Strassenunterhaltskosten, kombiniert mit einer Lockerung der Zweckbindung der Verkehrssteuer.

Die Massnahme erfordert eine Anpassung von § 5a Abs. 4 des Gesetzes über Strassen und Wege (StrWG) und würde die kantonalen Ausgaben ab 2027 jährlich um rund CHF 5,8 Mio. reduzieren. Grundlage bilden die im Rahmen der Revision des StrWG in den Jahren 2019 und 2020 ermittelten Zahlen, bei der auch die Bereinigung des kantonalen Strassennetzes behandelt wurde. Die damals identifizierten Kantonsstrassen ohne kantonale Funktion (171,79 km) bilden heute die Kantonsstrassen zweiter Klasse. Die Massnahme beruht auf der Einschätzung, dass der Unterhalt von Strassen mit primär lokaler Bedeutung nicht eine kantonale Kernaufgabe darstellt. Da der Strassenunterhalt jedoch vollumfänglich spezialfinanziert ist, hat die Massnahme keine entlastende Auswirkung auf die Erfolgsrechnung. Daher soll ergänzend auch die Zweckbindung der Verkehrssteuer aufgelockert und entsprechend den Minderaufwänden für Strassenunterhalt reduziert werden. Gemäss § 17 des Gesetzes über die Strassenverkehrsabgaben (SVAG) erfolgt die Zuteilung der Nettoerträge aus den Verkehrssteuern (Bruttoertrag abzüglich Gemeindeanteil von aktuell 23% sowie den Kosten der Verkehrspolizei, für Verkehrssicherheits- und Unfallverhütungsmassnahmen gemäss § 17 Abs. 2 SVAG) mit dem Voranschlag und der Staatsrechnung. Dies gilt es dahingehend anzupassen, dass die freiwerdenden Mittel nicht mehr vollständig zweckgebunden für den Strassenunterhalt eingesetzt werden müssen und in den allgemeinen Staatshaushalt einfliessen, sodass eine entlastende Wirkung eintritt. Die Lockerung der Zweckbindung adressiert zudem den Fehlanreiz, dass durch die Praxis der Vorfinanzierung nur begrenzt Anreize bestehen, den tatsächlichen Strassenunterhalts- und Sanierungsbedarf kritisch zu prüfen oder Einsparungen vorzunehmen, da zweckgebundene Mittel unabhängig vom effektiven Bedarf bereitstehen. Die von publicXdata aufbereiteten Daten zeigen, dass die Anzahl sanierter Strassenkilometer pro Jahr in den vergangenen 7 Jahren von 21 km auf 36 km zugenommen hat. Gleichzeitig haben sich aber auch die Kosten pro sanierter Strassenkilometer reduziert. Dennoch sind die Kosten für den Strassenbau und Betrieb pro Kilometer Strassennetz über die letzten sieben Jahre angestiegen (um rund 14 Mio.). Dies deutet darauf hin, dass Strassen nun zwar günstiger aber in grösserem Ausmass saniert werden. Dies liegt gemäss Einschätzung des Departements für Bau

und Umwelt an der Umsetzung der Erhaltungsstrategie. Gemäss dieser soll einerseits der Rückstand beim Strassenunterhalt reduziert, andererseits die Unterhaltskosten pro saniertem Meter Strasse durch rechtzeitige Unterhaltseingriffe reduziert werden. **Alternativ** kann auch eine Rücknahme der erhöhten Einnahmenanteile der Gemeinden bei der Verkehrssteuer kombiniert mit einer Lockerung der Zweckbindung der Verkehrssteuer ins Auge gefasst werden. Mit der Revision des Gesetzes über Strassen und Wege (StrWG) vom 1. Juli 2023 wurde einer Forderung der Gemeinden nachgekommen und der Gemeindeanteil gemäss § 15 Abs. 1 des Gesetzes über die Strassenverkehrsabgaben (SVAG) per 2025 von 15 % auf 23 % angehoben. Damit wurde eine Umverteilung der Strassenverkehrsabgaben umgesetzt, die den Kanton CHF 5 Mio. kostet. Die Rücknahme dieser Erhöhung würde die Bezugsaufwendungen auf Seiten des Kantons entsprechend reduzieren und die Nettoerträge aus der Verkehrssteuer entsprechend erhöhen. Da die Mittel jedoch zweckgebunden für den Strassenunterhalt verwendet werden, hätte dies ohne eine gleichzeitige Lockerung der Zweckbindung keine entlastende Wirkung auf die Erfolgsrechnung. Dementsprechend müssten frei werdenden 8% der Erträge aus der Verkehrssteuer in den allgemeinen Staatshaushalt einfließen.

- V16 Einstellung Mammographiescreening.** Die Massnahme würde die kantonalen Ausgaben ab 2027 um CHF 670'000 reduzieren und beruht auf der Überlegung, dass ein flächendeckendes Screening-Programm nicht zwingend erforderlich ist, da die Brustkrebsfrüherkennung auch über individuelle Vorsorgeuntersuchungen bei Ärztinnen und Ärzten gewährleistet bleibt. Zudem zeigt ein Vergleich mit anderen Kantonen, dass Programme nicht überall bestehen: Gemäss dem Verband 'Swiss Cancer Screening' verfügen die Kantone Zürich, Zug, Schwyz, Uri, Nidwalden und Obwalden über kein eigenes Screening-Programm. Die Einstellung betrifft primär die Organisation und Finanzierung, nicht die medizinische Versorgung, da alternative Vorsorgeangebote weiterhin bestehen.
- V17 Verzicht auf die physische Version der Personalzeitschrift „Leuetatze“ und Umstellung auf ein rein digitales Format.** Die Massnahme reduziert die jährlichen Produktions- und Versandkosten und beruht auf der Einschätzung, dass die digitale Bereitstellung der Inhalte den Informationsbedarf der Mitarbeitenden ebenso erfüllt. Die Umstellung ist zeitgemäss, ökologisch vorteilhaft und ermöglicht eine flexiblere Kommunikation. Die Wirkung auf die interne Information ist gering, da sich lediglich der Kanal ändert. Der Verzicht auf eine Druckversion der Personalzeitschrift würde Einsparungen von CHF 80'000 pro Jahr bringen.

4.2 Reduktionsmassnahmen

Reduktionsmassnahmen wurden dort identifiziert, wo bestehende kantonale Leistungen zwar grundsätzlich als notwendig erachtet werden, jedoch in ihrem Umfang, ihrer Ausgestaltung oder ihrer Ressourcenausstattung angepasst werden können. Reduktionsmassnahmen entsprechen einem gezielten Teilverzicht auf bestimmte Leistungsbestandteile. Die entsprechenden Vorschläge ergeben sich aus den Ergebnissen der qualitativen Analyse der kantonalen Produktgruppen, dem fachlichen Austausch mit der Verwaltung sowie der interkantonalen Kosten- und Leistungsbenchmarks und Analysen der Kostenentwicklungen mittels KLR durch den Projektpartner publicXdata.

Insgesamt wurden über den AVP-Prozess 18 mögliche Reduktionsmassnahmen mit einem Einsparpotential von rund CHF 44,81 Mio. identifiziert. Die Reduktionsmassnahmen (R1-R18) werden nachfolgenden vorgestellt:

- R1 Verkleinerung des Grossen Rats von 130 auf 100 Mitglieder.** Die Massnahme würde die kantonalen Ausgaben jährlich um rund CHF 350'000 reduzieren (Dieser Betrag entspricht dem Rückgang der variablen Kosten wie Sitzungsgelder, Reisespesen und Fraktionsentschädigungen sowie einer Schätzung der Einsparung indirekter Kosten wie Informatikkosten). Diese Massnahme erfordert eine Anpassung von § 34 der Kantonsverfassung. Gemessen an der Einwohnerzahl ist der Grosse Rat im interkantonalen Vergleich überdurchschnittlich gross. Während im Kanton Zürich ein Mitglied auf rund 9'000 Einwohner kommt, liegt das Verhältnis beim Kanton Thurgau bei 1:2'300. Kantone mit

vergleichbarer Bevölkerungszahl wie Solothurn (100 Mitglieder, Verhältnis von 1:2'900), Freiburg (110 Mitglieder, Verhältnis von 1:3'200) oder Basel-Landschaft (90 Mitglieder, Verhältnis 1:3'400) haben kleinere Kantonsparlamente. Die Einsparungen betreffen primär Sitzungsgelder des Grossen Rats, Fraktionssitzungen und Fraktionsentschädigungen. Die Umsetzung würde mit den Grossratswahlen und der übernächsten Legislatur ab 2032 umgesetzt werden können und würde zur Effizienzsteigerung beitragen. Sie würde den Parlamentsbetrieb nicht beeinträchtigen.

- R2 Reduktion der Tourismusförderung um 50 % oder Finanzierung durch Tourismusabgabe/Kurtaxe.** Die Massnahme würde die kantonalen Ausgaben jährlich um rund CHF 465'000 reduzieren. Die vorgeschlagene Reduktion um 50 % bedeutet nicht den Wegfall der Tourismusförderung, aber bedürfte einer gezielten Neuausrichtung und Priorisierung der aktuellen Massnahmen. Alternativ zur Kürzung bei der Tourismusförderung könnte diese aber auch durch eine Tourismusabgabe finanziert werden. Hierfür wäre entweder ein neues Tourismusförderungsgesetz einzuführen oder eine Ergänzung im Gesetz über Massnahmen gegen die Arbeitslosigkeit und zur Standortförderung (MASG; RB 837.1) vorzunehmen.
- R3 Reduktion der NRP-Projektförderung um 50 Prozent.** Die Massnahme würde die kantonalen Ausgaben jährlich um CHF 437'500 reduzieren. Beim Bundesprogramm der neuen Regionalpolitik (NRP) handelt sich um eine Förderung von Initiativen, Programmen und Projekten zur wirtschaftlichen Entwicklung. Der Bund finanziert NRP-Projekte nur hälftig, weshalb der Kanton die andere Hälfte zu tragen hat. Da es sich bei der NRP-Förderung nicht um gesetzlich gebundene Ausgaben handelt, besteht hier Handlungsspielraum, die Fördersumme zu reduzieren. Die Reduktion erzwingt eine Prioritätensetzung und Beschränkung auf die wirksamsten Projekte.
- R4 Reduktion des Angebots in der landwirtschaftlichen Beratung.** Diese Massnahme zielt darauf ab das Volumen oder den Umfang in der landwirtschaftlichen Beratung im Bereich Entwicklung und Innovation und/oder im Bereich Pflanzenbau und Umwelt zu reduzieren, sodass Einsparungen von CHF 250'000 resultieren. Das kostenlose kantonale Angebot an Beratung stellt sicher, dass landwirtschaftliche Betriebe nicht ausschliesslich auf die interessengetriebenen Angebote grosser Agrarkonzerne angewiesen sind. Dennoch besteht bezüglich Angebotsbreite und -Tiefe Spielraum für den Kanton Thurgau, da dieses nicht gesetzlich festgeschrieben ist und einer Freiwilligkeit entspricht. Gewisse Beratungsleistungen können auch durch private Anbieter oder Branchenorganisationen erbracht werden. Der Kanton sollte sich angesichts des Spardrucks auf Kernleistungen mit hoher Wirkung und strategischer Bedeutung fokussieren.
- R5 Halbierung der Fördersumme des Fonds für erneuerbare Energien und Energieeffizienz (Energiefonds).** Die Massnahme sieht vor, die Fördersumme des Energiefonds um CHF 6 Mio. zu reduzieren und gleichzeitig die Zweckbindung der Erträge aus Beteiligungen an Energiegesellschaften (d.h. EKT) aufzuheben. Bei einigen dieser Fördermassnahmen werden hohe Mitnahmeeffekte vermutet (siehe bspw. Bericht der Eidgenössischen Finanzkontrolle zur Subventionsprüfung des Gebäudeprogramms vom 10. Dezember 2024). Die Reduktion zwingt zur Prioritätensetzung und Konzentration auf die wirksamsten Projekte und Instrumente. Die Ziele im Gebäudebereich lassen sich anstelle der Förderung auch durch gesetzliche Vorgaben erreichen.
- R6 Reduktion im Bereich der Schulevaluationen / Audit durch verstärkten Fokus auf Oberaufsicht.** Die Massnahme sieht vor, die Kosten für Schulevaluationen um rund CHF 0,5 Mio. zu reduzieren indem der Fokus stärker auf die Oberaufsicht gelegt wird. Gemäss § 70 Abs. 3 der Kantonsverfassung hat der Kanton das gesamte Schulwesen zu beaufsichtigen und ihm kommt entsprechend der Rolle der Oberaufsicht zu. Die Qualitätsentwicklung bleibt jedoch Sache der Schulgemeinden als Schulträger. Im Rahmen der Online-Mitwirkungsbefragung wurde von einer Sekundarschulgemeinde die Einschätzung geteilt, dass die kantonalen Audits nicht mehr zeitgemäss und kostenintensiv sind. Moderne digitale Tools und eigene Evaluationsprozesse würden eine effizientere und praxisnähere Qualitätsentwicklung ermöglichen. Der Kanton muss nicht notwendigerweise selbst prüfend tätig sein. Er kann

Schulen auch dazu verpflichtet, sich periodisch einer Qualitätsprüfung durch private Anbieter zu unterziehen und die Meta-Evaluation dieser Prüfungen wahrnehmen. Damit wird die Oberaufsicht sichergestellt, während die Verantwortung für die Qualitätsentwicklung bei den Schulgemeinden verbleibt. Die Massnahme trägt zur Haushaltsentlastung bei und stärkt die Eigenverantwortung der Schulen und Schulgemeinden.

- R7 Reduktion der Finanzierung der Sonderschulung.** Die Massnahme sieht vor die Kostenbeteiligung des Kantons zur Finanzierung der Sonderschulung zu reduzieren und die Schulgemeinden als Schulträger mit einem Kostenbeitrag von CHF 30'000 pro separativ beschulte/n Schüler/in mit Sonderschulstatus (SmS) und CHF 10'000 pro integrativ beschulten SmS zu beteiligen. Der Kanton soll künftig nur noch Kostengutsprachen für Beiträge über diesen genannten Beträgen sprechen. Diese Anpassung des Kostenteilers zwischen den Schulgemeinden und dem Kanton würde den Haushalt um CHF 16,5 Mio. entlasten (basierend auf der aktuellen Anzahl an integrativ und separativ beschulten SmS multipliziert mit dem festgelegten Kostenbeitrag). Wie auch im Bericht "*Ansätze für eine Gesamtstrategie Sonderschulung*" (vom 20. Dezember 2023) des Amts für Volksschule festgehalten ist, besteht im heutigen System ein finanzieller Fehlanreiz. Gegenwärtig werden die Kosten für SmS vollständig vom Kanton getragen, unabhängig davon ob sie integrativ oder separativ beschult werden. Die Kosten der integrativen Förderung (d.h. niederschwellige, sonderpädagogische Massnahme der Regelschule ohne Sonderschulstatus) werden hingegen von den Schulgemeinden getragen. Schulgemeinden können dadurch motiviert sein, einen Sonderschulstatus geltend zu machen, um die finanzielle Belastung der integrativen Förderung zu vermeiden. Die Massnahme würde einerseits die Anreize zugunsten der integrativen Beschulung von SmS verändern, die im Vergleich zur separativen Beschulung kostengünstiger ist. Andererseits würde der Anreiz verstärkt, den Sonderschulstatus nur dort geltend zu machen, wo er pädagogisch tatsächlich erforderlich ist, und mehr über die integrative Förderung als Vorstufe abzufangen. Angesichts einer aktuellen Sonderschulquote von 3,7 Prozent und einer der drei niedrigsten Integrationsquoten im interkantonalen Vergleich zielt die Massnahme nicht nur auf die Kostenreduktion ab, sondern auch darauf die Anreize zugunsten integrativer Lösungen stärken. Als flankierende Massnahmen wäre gegebenenfalls eine Erhöhung des sonderpädagogischen Zuschlags zur Deckung der integrativen Förderung zuhanden der Schulgemeinden zu prüfen. Um die finanzielle Belastung auszugleichen, könnte auch eine Anpassung des horizontalen Finanzausgleichs zwischen den Schulgemeinden in Betracht gezogen werden.
- R8 Reduktion des Beitrags zur Finanzierung der Musikschulen von 50% auf einen Drittel.** Die Massnahme sieht vor, den Kantonsanteil an der Finanzierung der Musikschulen von derzeit 50 % auf einen Drittel zu reduzieren. Damit könnten jährliche Einsparungen von rund CHF 3'200'000 erzielt werden. Gleichzeitig sollen die Elternbeiträge auf ein Niveau wie in anderen Kantonen angehoben werden und damit die Leistung verstärkt durch die Nutzer finanziert werden. Die Umsetzung erfordert eine Änderung von § 29 des Volksschulgesetzes (VG, RB 411.11). Hintergrund ist, dass die aktuelle Finanzierung durch den Kanton im Vergleich zu anderen Kantonen auf der grosszügigen Seite ist. Gemäss einer Erhebung des Verband Musikschulen Schweiz aus dem Jahr 2025 gibt es einige Kantone mit einem niedrigeren Beitrag an die Betriebskosten (bspw.: Graubünden 30%, Schaffhausen 27,5%, Zürich 10%). Gleichzeitig gibt es aber auch Kantone, die die Musikschule als Gemeindeaufgabe ansehen und keine Kantonsbeiträge dafür leisten (bspw. Basel-Landschaft).
- R9 Reduktion der Beiträge an die Thurgauer An-Institute der Universität Konstanz und Anpassung der Leistungsvereinbarung mit der 'Thurgauische Stiftung für Wissenschaft und Forschung' (TSWF).** Die Massnahme sieht vor, die bestehende Leistungsvereinbarung mit der TSWF als Trägerin von aktuell vier An-Instituten der Universität Konstanz anzupassen und die Beiträge um CHF 400'000 zu reduzieren. Hintergrund ist, dass die Finanzierung von Forschung und Wissenschaft keine klassische Kantonsaufgabe darstellt und der Kanton Thurgau im Vergleich zu anderen Kantonen ein überdurchschnittlich grosses Portfolio an geförderten Instituten unterhält. Während andere Kantone wie Aargau bspw. mit dem Zentrum für Demokratie Aarau (ZDA) ebenfalls Forschungsinstitute

unterstützen, finanziert der Kanton Thurgau vier An-Institute der Universität Konstanz. Konkret könnte, um die Einsparung von CHF 400'000 zu erzielen, auf die Neuausrichtung und Neubesetzung der Leitung des Thurgauer Wirtschaftsinstituts (TWI) verzichtet und die dahingehende Gelegenheit zu Sparzwecken genutzt werden. Das TWI hat bisher nur geringe Erfolge beim Einwerben von Drittmitteln erzielt. Die Aufgabe des TWI wäre im Kontext des im Dezember 2023 neu geschaffenen Thurgauer Institut für Digitale Transformation (TIDIT) eine Rückkehr zu drei geförderten Instituten. Die Umsetzung erfordert eine Anpassung der Leistungsvereinbarung und kann im Rahmen des Budgetprozesses erfolgen.

- R10 Reduktion der Schülerpauschale im Finanzierungsmodell der Kantonsschulen.** Die Massnahme sieht vor, die Schülerpauschale im Finanzierungsmodell der Kantonsschulen zu reduzieren und auf eine umfassende Pauschale umzustellen. Ziel ist die Angleichung der Kosten pro Schüler/in an einen kantonalen Benchmark von CHF 25'600 pro Schüler/in. Die Kosten- und Leistungsrechnung, die der Projektpartner publicXdata durchgeführt hat, offenbart erhebliche Unterschiede zwischen den verschiedenen Kantonsschulen. Die Kantonsschulen Frauenfeld und Romanshorn weisen mit CHF 25'503 respektive CHF 26'378 pro Schüler:in wesentlich tiefere Kosten aus (rund 10 Prozent) als die Kantonsschule Kreuzlingen mit CHF 29'700 und die PMS CHF 29'356. Gemäss Erfahrungen anderer Kantone ist die Stundentafel sowie das Wahl- und Freifachangebot der hauptsächliche Kostenfaktor. Da alle vier Schulen zu gymnasialen Maturitätsabschlüssen führen und die Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektorinnen und -direktoren (EDK) keine unterschiedlichen Unterrichtsdotationen je nach Schwerpunkt vorsieht, sollte dieser Benchmark unabhängig von der inhaltlichen Ausrichtung oder dem Schwerpunkt einer Schule (bspw. Pädagogik) erreicht werden können. Durch die Anpassung des Finanzierungsmodells und die dahingehende übergeordnete Steuerungsvorgabe, wird es den Schulleitungen überlassen, wo die notwendigen Einsparungen zu realisieren sind. Dies trägt der Strategie des Amts für Mittel- und Hochschulen Rechnung, den Mittelschulen eine hohe Autonomie zuweisen (insb. Im Unterrichtsbereich, wo es aktuell keinen kantonalen Lehrplan und nur eine Rahmenstundentafel gibt). Die Umsetzung dieser Massnahme dürfte den Haushalt voraussichtlich um rund CHF 3,87 Mio. entlasten. Dieser Betrag wurde berechnet indem die Differenz zwischen den Ist-Kosten der Kantonsschulen und der vorgeschlagenen Schülerpauschale mit der entsprechenden Schülerzahl multipliziert wurde. Alternativ oder in Kombination bestünde, wie der interkantonale Benchmarking-Vergleich des Projektpartners publicXdata gezeigt hat, weiter auch Handlungsspielraum, das Pflichtpensum der Lehrpersonen von 23 Lektionen pro Woche auf 24 zu erhöhen, um die Lohnkosten zu senken. Dadurch könnten jährliche Einsparungen in Höhe von rund CHF 1,1 Mio. erzielt werden. Dies betrifft jedoch aber auch die Attraktivität des Kantons Thurgau als Arbeitgeber im Vergleich zu den umliegenden Kantonen, die das gleiche Pflichtpensum vorsehen.
- R11 Externe Vergabe oder Angebotsanpassung beim Mensabetrieb der Kantonsschulen zur Erreichung der Kostendeckung.** Die Massnahme sieht vor, den Betrieb der kantonalen Mensen extern zu vergeben oder das Angebot so anzupassen, dass eine Kostendeckung erreicht wird. Damit sollen jährliche Einsparungen von rund CHF 1,89 Mio. erzielt werden. Die Berechnung basiert auf den effektiven Nettokosten der Dienstleistungen an den Kantonsschulen Frauenfeld, Romanshorn und Kreuzlingen sowie einem geschätzten Anteil der Mensa an den Dienstleistungen der Pädagogischen Maturitätsschule (PMS). Hintergrund ist, dass der aktuelle Mensabetrieb nicht kostendeckend arbeitet und die Subventionierung durch den Kanton eine erhebliche Haushaltsbelastung darstellt. Eine externe Vergabe würde die operative Verantwortung und das unternehmerische Risiko an den externen Dienstleister übertragen und das Defizit des Kantons eliminieren. Alternativ könnte eine weitreichende Angebotsanpassung bspw. durch reduzierte Öffnungszeiten, eingeschränkte Menüauswahl oder die Anlieferung in Thermoboxen erfolgen, um die Kosten zu reduzieren.
- R12 Reduktion des Staatsbeitrags: Kosten- und Angebotsreduktion an der Pädagogischen Hochschule Thurgau (PHTG).** Die PHTG weist im interkantonalen Vergleich ein sehr breites Angebot und höhere Kosten aus als andere Pädagogische Hochschulen wie z.B. Luzern. Vor diesem Hintergrund

und zur Entlastung des Kantonshaushalts soll der Staatsbeitrag um CHF 0,5 Mio. reduziert und die Angebotsbreite und -Tiefe überprüft und entsprechend angepasst werden. Wie das Departement für Erziehung und Kultur hinweist, haben neue Angebote (Studiengangsvarianten) zu einem Kostenanstieg geführt. Welche Angebote genau gestrichen werden, kann der Hochschule überlassen werden. Eine Angebotsreduktion würde unter Umständen eine Anpassung der vom Grossen Rat genehmigten Eigentümerstrategie bedingen. Sicher erforderlich wäre eine Änderung des bis Ende 2027 laufenden Leistungsauftrags. Aus diesem Grund empfiehlt sich die Umsetzung erst per 2028.

- R13 Reduktion der Ausbildungsfinanzierung HF Pflege von 100% auf 90%.** Eine Reduktion der Ausbildungsfinanzierung bei der höheren Berufsbildung Pflegefachmann/-frau HF auf 90 Prozent und das Erheben eines Selbstkostenanteils von 10 Prozent von den Studierenden ist gemäss der interkantonalen Vereinbarung über Beiträge an die Bildungsgänge der höheren Fachschulen (HFSV) möglich. Die HF Ausbildung Pflege ist mit einem Finanzierungsanteil der öffentlichen Hand von 90 Prozent ohnehin schon deutlich besser gestellt als HF-Ausbildungen in anderen Berufsfeldern. Darüber hinaus könnten auch die Arbeitgeber einen finanziellen Beitrag zur Ausbildung ihrer Fachkräfte leisten und sich auf freiwilliger Basis an den Ausbildungskosten beteiligen. Das entspricht der gängigen Praxis in anderen Branchen. Die Reduktion der Ausbildungsfinanzierung der HF Pflege würde den Kantonshaushalt jährlich um rund CHF 600'000 entlasten.
- R14 Reduktion der Standorte der Berufsberatung.** Die Massnahme sieht vor, die Anzahl der Berufsberatungsstandorte von derzeit drei (Frauenfeld, Amriswil und Kreuzlingen) auf zwei zu reduzieren. Um die Erreichbarkeit aus allen Kantonsteilen sicherzustellen, bedürfte dies eine neue Standortwahl (beispielsweise Frauenfeld und Romanshorn). Ziel ist die Konzentration der Ressourcen und die Steigerung der Effizienz durch höhere Auslastung. Durch die Zusammenlegung können Miet-, Infrastruktur- und Personalkosten gesenkt werden. Alternativ wäre auch eine Reduktion auf einen Standort und der Ausbau von digitalen und mobilen Beratungsangeboten denkbar. Durch die Massnahme können Einsparungen von rund CHF 300'000 erzielt werden.
- R15 Reduktion der Öffnungszeiten beim Museumsbetrieb Arenenberg.** Der Museumsbetrieb Arenenberg ist nicht kostendeckend und weist seit Jahren ein Defizit aus. Eine Schliessung oder ein Zugang nur über im Voraus gebuchte Führungen ist aufgrund des Schenkungsvertrags nicht möglich. Allerdings sollen die Öffnungszeiten dauerhaft an die Nachfrage angepasst werden (z.B. saisonal), was zu einem geringeren Personalbedarf und folglich einer Kosteneinsparung von schätzungsweise CHF 250'000 führt.
- R16 Kürzung Biodiversitätsmittel und Anpassung der Spezialfinanzierung Natur, Landschaft und Biodiversität.** Die Massnahme sieht vor, die jährliche Zuweisung in die Spezialfinanzierung Natur, Landschaft und Biodiversität (als Übertrag aus den allgemeinen Mitteln) von CHF 6 Mio. auf CHF 4 Mio. zu reduzieren. Zusätzlich soll aus Gründen der Konsistenz und für mehr fiskalische Flexibilität die Grenze, ab welcher die Spezialfinanzierung geäuft werden muss, von CHF 24 Mio. auf CHF 20 Mio. gesenkt werden. Dies entspricht dem Fünffachen der neuen jährlichen Zuweisung. Grundlage ist § 21a, Ziff. 4 des Gesetzes zum Schutz und zur Pflege der Natur und der Heimat (TG NHG; RB 450.1). Das Gesetz müsste entsprechend angepasst werden. Die Massnahme trägt zur Haushaltsentlastung bei, ohne die Naturschutz- und der Biodiversitätsförderung vollständig aufzugeben.
- R17 Kürzung bei den interkantonalen gemeinwirtschaftlichen Leistungen um 12,5%.** Die Massnahme sieht vor, die Beiträge für interkantonale gemeinwirtschaftliche Leistungen um 12,5 % zu kürzen. Ziel ist eine Angebotsbereinigung und -reduktion sowie die Verstärkung des Anreizes zur kosteneffizienten Leistungserbringung. Dies würde die Kantonsausgaben um CHF 2,5 Mio. reduzieren. Eine solche Kürzung würde wohl in erster Linie die ambulanten Angebote in der Psychiatrie treffen. Gleichzeitig müsste verhindert werden, dass zu einer Verlagerung in den stationären Bereich kommt.

- R18 Reduktion des kantonalen Restkostenfinanzierungs-Anteils bei der Pflege um 10 Prozent.** Die Massnahme sieht vor, den kantonalen Anteil an der Restkostenfinanzierung in der Pflege von derzeit 40 % auf 30 % zu reduzieren. Damit könnten jährliche Einsparungen von rund CHF 5,8 Mio. erzielt werden. Grundlage ist § 44c der Krankenversicherungsverordnung (TG KVV; RB 832.10). Ziel ist die Stärkung des Anreizes für die Gemeinden, die Kosteneffizienz in der Pflege zu erhöhen, sowie die Anpassung an die Praxis anderer Kantone, die einen tieferen kantonalen Anteil vorsehen. Die Umsetzung erfordert eine Anpassung der Verordnung und kann ab 2028 erfolgen.

4.3 Einnahmenseitige Massnahmen

Einnahmenseitige Massnahmen wurden dort identifiziert, wo bestehende kantonale Leistungen durch eine stärkere Nutzerfinanzierung oder eine Anpassung der Abgaben- oder Gebührenhöhe zur Entlastung der laufenden Rechnung beitragen können. Grundlage für die entsprechenden Vorschläge war die qualitative Analyse auf Ebene der Produktgruppen, insbesondere mit Blick auf die Kostendeckung gebührenfinanzierter Leistungen sowie ein punktueller Vergleich von Abgaben und Gebühren mit anderen Kantonen. Damit erfolgte eine Überprüfung der bestehenden Gebühren hinsichtlich ihres Beitrags zur Kostendeckung und möglicher Anpassungspotenziale. Ergänzend wurden Potenziale für eine Ausweitung von Gebührenpflichten oder die Einführung neuer nutzungsbezogener Abgaben ausgelotet. Die einnahmenseitigen Massnahmen setzen dort an, wo die Leistungserbringung mit einem klaren individuellen Nutzen verbunden ist und eine stärkere Beteiligung der Nutzerinnen und Nutzer sachlich dementsprechend gerechtfertigt erscheint.

Im Rahmen der AVP konnten 11 einnahmenseitige Massnahmen identifiziert werden, die zusammen das Potential für rund CHF 20,29 Mio. an Mehreinnahmen bieten. Im Folgenden werden diese elf einnahmenseitigen Massnahmen (E1-E11) vorgestellt:

- E1 Erhebung einer Administrativgebühr von 0,5% bei Direktzahlungen.** Gewisse Schweizer Kantone erheben von Landwirtschaftsbetrieben eine Administrativgebühr für die Abwicklung von Direktzahlungen (bspw. Kanton Aargau). Die Massnahme sieht im Sinne des Verursacherprinzips und zur Erschliessung von Mehreinnahmen vor, Landwirtschaftsbetriebe an den Transaktions- und Vollzugskosten teilhaben zu lassen, die auf Seiten der Kantonsverwaltung entstehen. Konkret sollen Landwirtschaftsbetriebe 0,5% der erhaltenen Direktzahlungen als Administrativgebühr dem Kanton leisten. Dies würde Mehreinnahmen von CHF 0,5 Mio. bringen und den Kantonshaushalt entsprechend entlasten.
- E2 Erhebung von Eintrittspreisen bei den Museen des Kantons Thurgau.** Gewisse Thurgauer Museen verzichten auf das Erheben von Eintrittspreisen. Da diese Museen defizitär sind, sollte überall ein angemessener Eintrittspreis erhoben werden, um einen Kostendeckungsbeitrag zu leisten. Dies würde zu ungefähr CHF 50'000 jährlichen Mehreinnahmen führen.
- E3 Vorstoss beim Bund zur Anpassung der Gebührenverordnung Ausländer und Integrationsgesetz (AIG).** Die Erteilung von ausländerrechtlichen Bewilligungen ist nicht kostendeckend. Eine Erhöhung der Gebühren zur Erzielung der Kostendeckung ist aufgrund bundesrechtlicher Vorgaben jedoch aktuell nicht möglich. Der Kanton Thurgau erhebt bereits jetzt den höchstmöglichen Gebührensatz. Um die Tarife zu erhöhen, muss zuerst die Gebührenverordnung zum Ausländer und Integrationsgesetz des Bundes angepasst werden. Eine Erhöhung der Gebühren auf ein kostendeckendes Niveau würde Mehreinnahmen von rund CHF 1,1 Mio. bringen.
- E4 Erschliessung von Mehreinnahmen aus Geschwindigkeitsbussen.** Die Massnahme sieht vor, eine zusätzliche semistationäre Anlage zur Geschwindigkeitskontrolle zu beschaffen und einzusetzen sowie ab 2027 eine bestehende stationäre Anlage durch eine Semistationäre zu ersetzen. Semistationäre Anlagen sind flexibler einsetzbar und ermöglichen eine gezielte Überwachung an wechselnden Standorten. Gemäss Einschätzung der Kantonspolizei können dadurch innerhalb von zwei bis drei Jahren zusätzliche Bussenerträge zwischen CHF 1,5 Mio. und CHF 1,8 Mio. generiert werden (CHF

1,65 im Mittel), ohne dass die Kantonspolizei im Vergleich zu den umliegenden Kantonen durch übermässig viele Geschwindigkeitskontrollen negativ auffallen würde. An gefährlichen Orten könnte dadurch auch die Verkehrssicherheit erhöht werden.

- E5 Erhöhung der Gebühren im Bereich der Schifffahrtskontrolle, der praktischen Prüfung oder den Bootsabnahmen-/Prüfungen.** Die Massnahme sieht die Anpassung und weitere Ausdifferenzierung der Gebührentarife gemäss dem Grundlagenpapier «*Verzichtsplanung und Optimierung: Mögliche Handlungsfelder Schifffahrtskontrolle*» der Kantonspolizei vor, welches im Zuge der Validierung der AVP-Massnahmenvorschläge geteilt wurde. Insgesamt würde dadurch Mehreinnahmen im Umfang von CHF 51'650 resultieren. Die Umsetzung bedingt eine Anpassung der Verordnung des Regierungsrates über die Gebühren der Schifffahrtskontrolle (747.11). Konkret sollen höhere Tarife für Schiffsprüfungen bei leistungsstarken Motoren, eine Verdoppelung der Gebühr für Lärmmessungen, Zuschläge für nicht typengeprüfte Schiffe sowie neue Gebühren für Führerausweisgesuche eingeführt werden. Zudem sollen Kanzleigeühren für Entzugsverfügungen und polizeiliche Zustellungen eingeführt sowie die Gebühr für den Einzug von Ausweisen erhöht werden. Im Schifffahrtsbereich kann ausserdem neben dem Erschliessen von Mehreinnahmen durch den Verzicht auf die Abgabe der Klebevignetten zum Steuerausweis der administrative Aufwand und Versandkosten um CHF 15'700 reduziert werden. Dies bedingt eine Anpassung von § 9 der Verordnung des Regierungsrates zum Gesetz über die Wasserfahrzeugsteuer (RB 747.21). Der Steuerausweis kann auch in digitaler Form erfolgen.
- E6 Erhöhung der Mehrwertabgabe bei Einzonungen von 20% auf 30%.** Die Mehrwertabgabe dient dazu, die durch Neu-Einzonungen entstehenden Mehrwerte teilweise abzuschöpfen und so die Finanzierung öffentlicher Infrastruktur sicherzustellen. Gemäss Bundesgesetz über die Raumplanung (Art. 5), sind Planungsvorteile mit einem Satz von mindestens 20 Prozent abzuschöpfen. Dies entspricht der aktuellen Praxis im Kanton Thurgau. Wie jedoch ein Vergleich der kantonalen Bestimmungen vom Schweizer Verband für Raumplanung *Espace Suisse* zeigt, erheben 10 Kantone mehr als 20 Prozent oder sehen, wenn die Kompetenz an die Gemeinden delegiert wurde, zumindest die Möglichkeit dafür vor. Sechs Kantone erheben 30 Prozent und ein Kanton erhebt 40 Prozent. Dementsprechend besteht im Kanton Thurgau Spielraum für eine Erhöhung des Abgabesatzes zur Erschliessung von Mehreinnahmen. Um die Massnahme umzusetzen, ist eine Anpassung von § 64 Abs. 1 des Planungs- und Baugesetz (PBG; RB 700) notwendig. Die Massnahme würde Mehreinnahmen von CHF 200'000 bringen.
- E7 Einführung einer Mehrwertabgabe bei Aufzonungen von 20% mit 50% Anteil für den Kanton (gem. §66 E-PBG).** Es steht den Kantonen frei, Mehrwertabgaben auf Um- und Aufzonungen zu erheben. Aktuell gibt es im Kanton Thurgau keine entsprechende Mehrwertabgabe. Die Massnahme sieht vor, eine Mehrwertabgabe bei Um- und Aufzonungen von 20 Prozent mit einem Kantonsanteil von 50 Prozent einzuführen. Dies würde schätzungsweise Mehreinnahmen von CHF 4.2 Mio. bringen, wobei jedoch die finanzielle Auswirkung aufgrund des oft zeitverzögerten Eintritts der Fälligkeit der Mehrwertabgabe später eintreten kann und nur schwer abschätzbar ist. Um die Massnahme umzusetzen, bedarf es einer Änderung des Planungs- und Baugesetz (PBG, RB 700). Um eine Entlastung der Erfolgsrechnung im genannten Ausmass realisieren zu können, muss die Zweckbindung gelockert werden.
- E8 Erhöhung der Verleihungsgebühren für Wassernutzungskonzessionen.** Die Massnahme sieht vor, § 17 des Wassernutzungsgesetz (WNG; RB 721.8) sowie die Verordnung des Regierungsrats zum WNG (WNV; RB 721.81) anzupassen, um die Gebühren für Wassernutzungen (Trinkwasser, Brauchwasser für Industrie und Gewerbe bzw. Landwirtschaft, thermische Nutzung oder auch Bootstationierung bzw. räumliche Nutzung wie z.B. Steganlagen) zu erhöhen. Gemäss der Rückmeldung des Departements für Bau und Umwelt (DBU) im Rahmen der Validierungsrunde der AVP-Massnahmenvorschläge liegen die Gebühren des Kantons Thurgau im Vergleich zu anderen Kantonen eher im niedrigen Bereich. Ein Anheben der Gebühren auf ein mittleres Niveau könnte Mehreinnahmen von

etwa CHF 1 Mio. einbringen. Zudem verzichtet der Kanton Thurgau gegenwärtig entgegen der Praxis anderer Kantone (LU, SG, SZ und ZH) auf das Erheben von Verleihungsgebühren bei der öffentlichen Wasserversorgung (§ 17 Ziff 3 WNG). Mit Einführung einer solchen Gebühr wären weitere Mehreinnahmen von bis zu CHF 1.9 Mio. möglich. Aufgrund laufender Konzessionen ist eine Erhöhung der Verleihungsgebühren und Wassernutzungskonzessionen jedoch kurz- bis mittelfristig nicht umsetzbar und könnte erst ab 2035 nach Ablauf der bestehenden Verträge und im Rahmen neuer Konzessionsvergaben realisiert werden. Damit liegt die entlastende Wirkung auf den Kantonshaushalt jenseits des kurz- bis mittelfristigen Zeithorizonts der AVP. Eine Umsetzung wird jedoch im Sinne einer flankierenden Massnahme dennoch empfohlen, um die Finanzlage auch langfristig zu stabilisieren.

- E9 Erhöhung der Gebühren von Rohstoffabbau sowie Errichtung und Betrieb von Deponien.** Die Massnahme sieht vor, die Gebühren für das gewässerschutzrechtliche Bewilligungsverfahren für den Abbau, die Errichtung und den Betrieb von Deponien zu erhöhen, welche § 76 des Gesetzes über die Verwaltungsrechtspflege (VRG, RB 170.1) vorsieht und die in § 9 Abs. 1 Ziff. 4 der Verordnung des Grossen Rates über die Gebühren der kantonalen Verwaltungsbehörden (VGV; RB 631.1) festgelegt sind. Gemäss Ausführungen und Schätzung des DBU können dadurch Mehreinnahmen von CHF 520'000 erschlossen werden. Die Massnahme begründet sich durch die Tatsache, dass der aktuelle Gebührenrahmen seit mehr als 30 Jahren unverändert besteht, obwohl die Gebührenhöhe nicht mehr mit dem Aufwand der Ämter korrespondiert (aufgrund veränderter rechtlicher Verhältnisse und komplexerer Verfahren). Zudem sollte die Einführung einer neuen Abgabe auf den Kiesabbau geprüft werden (ähnlich zu den Konzessionsgebühren bei der Wassernutzung) oder das Erheben einer Mehrwertabgabe nach Planungs- und Baugesetz (PBG; RB 700) beim Ausscheiden einer Kiesabbauzone.
- E10 Erhöhung der Ausschüttung der Thurgauer Kantonalbank (TKB) im Rahmen von Gesetz und Eigentümerstrategie auf das Mittel der Schweizer Kantonalbanken.** Der Bankrat der Thurgauer Kantonalbank legt die Ausschüttung im Rahmen von Gesetz und Eigentümerstrategie fest. Aktuell ist die Ausschüttung aber gemessen am Kapitalmarkt und im Vergleich zu anderen Schweizer Kantonalbanken am unteren Ende. Deshalb wird, unter Einhaltung des Ausschüttungsverhältnisses zwischen Partizipationsscheinen und Grundkapital, eine massvolle Erhöhung in zwei Schritten um insgesamt CHF 9 Mio. empfohlen. Diese kann ab dem Jahr 2026 (Dividende 2025), 2027 (Dividende 2026) oder 2028 (Dividende 2027) erfolgen. In der Massnahmenliste ist sie aus Gründen der Vorsicht für 2027 und 2028 eingestellt.
- E11 Erhöhung der Kostenbeteiligung der Leistungsbezüger gem. §26 TG KVG von heute 10% auf das Maximum gem. Art. 25a Abs. 5 KVG Bund.** Die Massnahme sieht vor, den Beitrag der Leistungsbezügerinnen und Leistungsbezüger an die Kosten der Pflegeleistungen von 10 Prozent der an die Krankenversicherer verrechneten Kosten auf 20 Prozent erhöhen. Dies entspricht dem gemäss Bundesgesetz über die Krankenversicherung (Art. 25a Abs. 5 KVG) maximal zulässigen Beitrag sowie der Praxis der meisten Kantone. Eine Erhöhung der Kostenbeteiligung würde eine Entlastung von rund CHF 3 Mio. für den Kantonshaushalt bedeuten.

4.4 Kostenanstiegsbremsende Massnahmen

Kostenanstiegsbremsende Massnahmen wurden dort identifiziert, wo die Ausgabenentwicklung einzelner Leistungen überproportional steigt und mittelfristig zu einer Belastung der laufenden Rechnung führen wird. Grundlage für die entsprechenden Vorschläge waren die Kostenentwicklungen pro Leistungseinheit sowie Erkenntnisse und Einblicke aus dem fachlichen Austausch zu den Ursachen und möglichen Steuerungsansätzen mit der Verwaltung. Im Fokus standen Leistungen mit starkem Ausgabenwachstum, bei denen durch Leistungsbegrenzungen oder gezielte Steuerungsimpulse eine Dämpfung der Kostenentwicklung möglich erscheint. Anders als bei Verzichts- oder Reduktionsmassnahmen steht hier nicht die unmittelbare Entlastung im Vordergrund, sondern das Eindämmen des Kostenwachstums, um die finanzielle Nachhaltigkeit des kantonalen Haushalts langfristig zu sichern. Entsprechend haben diese Massnahmen einen flankierenden Charakter. Sie sind aber notwendig, da andernfalls die Gefahr besteht, dass die Wachstumsdynamik jene Entlastungseffekte neutralisiert, die durch die anderen drei Massnahmentypen erzielt wurden.

Im Zuge der Projektarbeiten wurden insgesamt vier kostenanstiegsbremsende Massnahmen in unterschiedlichen Bereichen identifiziert, wobei sich die Entlastungswirkung für die laufende Rechnung nicht für alle prognostizieren liess und auch von der konkreten Umsetzungsweise abhängt. Im Folgenden werden die Massnahmen zur Eindämmung des Kostenwachstums (K1-K4) vorgestellt:

- K1 Überprüfung des Mietportfolios und Reduktion der Kosten pro Quadratmeter und pro Mitarbeiter.** Die Mietkosten für Räumlichkeiten der Kantonsverwaltung sind in den vergangenen Jahren gestiegen. Zur Korrektur dieser Entwicklung sollen Massnahmen wie flexible Arbeitsplatznutzung, vermehrte Homeoffice-Tage und eine Optimierung der Raumbesetzung geprüft und umgesetzt werden. Die Höhe möglicher Einsparungen wurde nicht quantifiziert, da sie stark von der praktischen Umsetzung und der Nutzung der Arbeitsplätze abhängt.
- K2 Begrenzung des Kostenanstiegs im Amt für Denkmalpflege.** Die Kosten- und Leistungsrechnung hat gezeigt, dass die Aufwände des Amtes für Denkmalpflege im Verhältnis zur Anzahl ausbezahlter Gesuche von 2018 bis 2024 um rund 35 Prozent gestiegen sind (durchschnittlicher jährlicher Wachstumsfaktor >5 Prozent). Trotz relativ gleichbleibender Anzahl Gesuche verzeichnet das Amt Anstiege bei den Personalkosten und bei den Dienstleistungen Dritter. Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken, sollen Massnahmen zur Effizienzsteigerung und Kostenkontrolle geprüft und umgesetzt werden. Die Höhe möglicher Einsparungen wurde nicht quantifiziert.
- K3 Massnahmen zur Reduktion des Anstiegs der OKP-Ausgaben um 0,5% (Ziel).** Um das Wachstum der Kosten der obligatorischen Krankenpflegeversicherung (OKP) zu bremsen, sollen (i.) eine Liste von ambulant durchzuführenden Eingriffen (AVOS-Liste) eingeführt werden. Eine solche könnte auch auf dem Verordnungsweg eingeführt werden, wodurch möglicherweise ein Teil der Einsparungen rascher realisiert werden könnte. Ausserdem sollen (ii.) Zulassungsbeschränkung von Spezialisten (Urologie, Chirurgie, Orthopädische Chirurgie, und Verlängerung plastische Chirurgie) eingeführt werden und (iii.) eine Überprüfung der Leistungsaufträge mit den Spitälern (insb. Herz-Neuro Zentrum) erfolgen. Nach Einschätzung des Amtes für Gesundheit würden die kostendämpfende Wirkung dieser Massnahmen-Kombination zu Beginn moderat sein und die Einsparungen würden nicht unmittelbar resultieren. Eine Kostendämpfung um 0,5% scheint jedoch im Bereich des Realisierbaren und würde zu bis zu CHF 2,5 Mio. Minderausgaben führen. Die Massnahmen-Kombination kann auch um weitere Massnahmen ergänzt werden, um das Ziel einer Senkung der OKP-Ausgaben von 0,5 Prozent zu erreichen.
- K4 Beschränkung der Aufnahme von Personen mit tiefer Pflegestufe für Pflegeheime mit Sanktionierung.** Wie die Benchmarking-Analyse des Projektpartners publicXdata zeigt, ist der Anteil an Pflegestunden in den Pflegestufen 1 und 2 bei der stationären Pflege im Vergleich zu anderen Kantonen relativ hoch. Personen mit niedriger Pflegestufe müssten nicht unbedingt in der stationären Pflege sein und könnten auch zuhause gepflegt werden. Um die Anzahl an Pflegetagen in niedrigen Pflegestufen zu reduzieren, soll für Pflegeheime eine Beschränkung (bspw. mittels Quote) von Personen mit tiefer

Pflegestufe geschaffen werden. Wenn dadurch die Anzahl an Pflegetagen in den niedrigen Pflegestufen um die Hälfte reduziert werden, dann könnte damit eine Einsparung von insgesamt rund CHF 4,34 Mio. erzielt werden. Grundlage dieser Berechnung ist, dass im Jahr 2023 die Kosten für Betreuung und Pension in der stationären Pflege im Kanton Thurgau insgesamt CHF 180 Mio. betrugen. Diese Summe deckt rund 1,013 Mio. Pflegetage für 2'775 Personen, was durchschnittlich 64'800 CHF pro Person und Jahr bzw. 177 CHF pro Tag entspricht. Für die niedrigen Pflegestufen 1 und 2 fielen 183'500 Pflegetage an, was etwa 502 Personen entspricht. Wenn die Hälfte davon (251 Personen) nicht stationär gepflegt werden würde, könnten die Kosten um CHF 16,2 Mio. gesenkt werden. Da die Ergänzungsleistung jedoch nur 45 Prozent dieser Kosten trägt, resultieren Minderausgaben von CHF 7,29 Mio. für den Kanton. Weil auch zuhause gepflegte Personen weiterhin von der EL unterstützt werden, kann effektiv nur rund 60 Prozent dieser Kosten eingespart werden. Dies führt zu einer tatsächlichen Einsparung von etwa CHF 4,34 Mio.

5 Fazit

Der vorliegende Bericht zur Aufgaben- und Leistungsüberprüfung zeigt gemäss dem Auftrag des Regierungsrats auf, in welchen Bereichen das Ergebnis der Erfolgsrechnung des Kantons Thurgau um 80 Mio. Franken verbessert werden kann. Dabei wurden die Leistungen sämtlicher Departemente und ihrer unterstellten Einheiten qualitativ und quantitativ analysiert. Es wurden Massnahmen identifiziert, die zu einem Verzicht auf Aufgaben oder Leistungen führen (4.1), welche den Umfang der Aufgaben und Leistungen reduzieren (4.2), welche zu erhöhten Einnahmen (4.3) oder tieferen Kosten (4.4) führen. Der Zielwert von CHF 80 Mio. kann nur erreicht werden, wenn alle vier Massnahmenkategorien umgesetzt werden und alle Departemente sowie die Staatskanzlei einen relevanten Beitrag leisten.

Nicht Gegenstand der vorliegenden Studie ist die Investitions- und Finanzierungsrechnung. Diese weist für 2024 einen negativen Selbstfinanzierungsgrad aus. Der angestrebte Ausgleich der Erfolgsrechnung ist eine zentrale Voraussetzung, um dieses Ungleichgewicht zu beseitigen. Auch Veränderungen der Aufbau- und Ablauforganisation der Verwaltung sind nicht Gegenstand der Studie. Solche Fragen werden im Rahmen anderer Handlungsfelder des Regierungsrates verfolgt. Im Rahmen der geführten Gespräche mit Vertreterinnen und Vertretern der Ämter und Generalsekretärinnen und -Sekretären wurde der Eindruck gewonnen, dass das betriebswirtschaftliche Denken in der Kantonsverwaltung verbreitet ist und auf die Kosteneffizienz der Leistungserstellung geachtet wird.

Sowohl die qualitative wie die quantitative Analyse legten den Fokus auf Vergleiche mit anderen Kantonen und den Vorgaben des Bundesrechts. Wie sich zeigt, arbeitet die Kantonsverwaltung grundsätzlich sparsam, was einfache Kostensenkungsmassnahmen, zum Beispiel bei den Personalkosten, weitgehend ausschliesst. Vielmehr zielen viele der vorgeschlagenen Massnahmen auf Bereiche, in denen die Leistungsmengen grösser sind oder die weniger verursachergerecht finanziert werden als in den Vergleichskantonen. Der Kanton Thurgau leistet sich hier mehr, als er auf Grund seiner wirtschaftlichen Lage finanzieren kann.

Zusätzlich zu den quantifizierten Sparmassnahmen in erwähnten vier Kategorien hat die qualitative Analyse der Erfolgsrechnung auch drei strategische Querschnittsmassnahmen ergeben, die für einen längerfristig sparsamen Umgang mit den öffentlichen Mitteln wichtig sind. Sie decken sich teilweise mit punktuellen Sparmassnahmen, sollten aber in der Finanzstrategie verankert werden. Konkret werden folgende drei Querschnittsmassnahmen (i.-iii.) vorgeschlagen:

- i. **Verzicht auf Ausschöpfung der Bundesmittel bei Verbundaufgaben und Programmbeiträgen (“Programmbeitragsbremse”):** Die Analyse hat gezeigt, dass der Kanton Thurgau oft die Bundesbeiträge maximiert, um möglichst viele Mittel zu erhalten. Voraussetzung zur Teilnahme an Förderprogrammen des Bundes ist jeweils eine Beteiligung des Kantons, die in den meisten Fällen bei rund 50% liegt. Der Kanton Thurgau sollte künftig die eigene finanzielle Leistungsfähigkeit beim Abrufen von Bundesmitteln berücksichtigen. Dies gilt insbesondere für Programme, deren Wirksamkeit umstritten ist oder die nicht als zentrale Staatsaufgaben gelten.
- ii. **Umgang mit Ausschüttungen kantonaler Unternehmen:** Die Abgaben der kantonalen Unternehmen an den Kanton sollten nicht zweckgebunden werden, sondern zur Finanzierung der allgemeinen kantonalen Aufgaben dienen. Die Zweckbindungen verhindern eine sinnvolle Prioritätensetzung zwischen den verschiedenen kantonalen Aufgaben. Generell sollte die Gewinnausschüttung nach Massgabe der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit und jeweiligen Eigenkapitalausstattung erfolgen und eine risikogerechte Abgeltung der Staatsgarantie aller Unternehmen sicherstellen.

- iii. **Umgang mit Einmalausschüttungen:** Nicht wiederkehrende Ausschüttungen sollten die allgemeine finanzpolitische Reserve eingelegt werden. Eine zeitliche Abgrenzung im Rahmen der Ergebnisverwendung (macht Sinn, eine Zweckbindung sollte aber vermieden werden). Diese erschwert die Prioritätensetzung zwischen den verschiedenen öffentlichen Aufgaben und kann wenig wirksame Ausgaben zur Folge haben.

Alle drei Querschnittsmassnahmen zielen darauf ab, den finanziellen Handlungsspielraum zu vergrössern. Dieser zusätzliche Spielraum ist in Anbetracht der angespannten Finanzlage (negativer Selbstfinanzierungsgrad, ansteigende Verschuldung) dringend notwendig. Der Effekt dieser Querschnittsmassnahmen ist aber eher längerfristig und deshalb in der Massnahmenliste nicht quantifiziert.

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kriterien zur Überprüfung der Leistungen im Rahmen der qualitativen Analyse	4
Tabelle 2: Ergebnisse der Benchmarking-Analysen	6
Tabelle 3: Bereiche mit grossem Kostenwachstum	9
Tabelle 4: Massnahmenliste	31

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vorgehensweise	2
Abbildung 2: Kriterien zur Auswahl der angewandten Analyseverfahren	3
Abbildung 3: Finanzielle Wirkung der Massnahmen nach Zeithorizont	11

Anhang: Massnahmenliste

Tabelle 4: Massnahmenliste

Nr.	Ref.	Institution Nr.	Amt	Departement	Massnahme	Art	Gesetzes- / Verordnungs-Änderung	Finanzelle Wirkung zur Entlastung der Rechnung (in CHF)	Zeitpunkt der Umsetzung
1	R1	1100	Parlament	N/A	Verkleinerung des Grossen Rats von 130 auf 100	Reduktion	Kantonsverfassung §34	350'000.00	2032
2	V1	3014	Öffentlicher Verkehr	DIV	Verzicht auf Kantonsbeitrag für öffentlichen Ortsverkehr. Streichung FöVG §10 Abs. 2 und FöVV §19	Verzicht	Gesetz über die Förderung des öffentlichen Verkehrs (FöVG) und Verordnung zum Gesetz über die Förderung des öffentlichen Verkehrs (FöVV)	1'010'000.00	2028
3	V2	3014	Öffentlicher Verkehr	DIV	Verzicht auf Halt der S29 in Etzwilen	Verzicht		350'000.00	2027
4	V3	3014	Öffentlicher Verkehr	DIV	Verzicht auf den Verstärkungszug der S23 , der zu Stosszeiten auf der Strecke von Win-terthur nach Romanshorn verkehrt.	Verzicht		620'000.00	2027
5	V4	3014	Öffentlicher Verkehr	DIV	Verzicht auf direkte ÖV-Marketingausgaben und Verzicht auf Erstellung und Herausgabe der Zeitschrift "Thurgaumobil"	Verzicht		190'000.00	2027
6	R2	3530	Wirtschaft und Arbeit	DIV	Reduktion der Tourismusförderung um 50% oder Finanzierung durch Tourismusabgabe / Kurtaxe	Reduktion	Neues Tourismusförderungsgesetz oder Ergänzung des Gesetzes über Massnahmen gegen die Arbeitslosigkeit und zur Standortförderung (MASG; RB 837.1)	465'000.00	2027
7	V5	3542	Wirtschaft und Arbeit	DIV	Verzicht auf Zweckbindung der Mehrerträge aus der Umsetzung der OECD Mindeststeuer (im Arbeitsmarkt- und Innovationsfonds) und die Schaffung von zwei neuen Förderinstrumenten.	Verzicht	Anpassung § 11 MASG wurde am 7. Mai 2025 vom Grossen Rat beschlossen (20/GE 34/678).	1'250'000.00	2027

8	R3	3542	Wirtschaft und Arbeit	DIV	Reduktion NRP Projektförderung um 50%	Reduktion		437'500.00	2027
9	E1	3610	Landwirtschaft	DIV	Erhebung einer Administrativgebühr von 0,5% bei Direktzahlungen	Einnahmenseite		500'000.00	2027
10	V6	3640	Betrieb Arenenberg	DIV	Schliessung des Bodenlabors am Arenenberg auf 31.12.2026 (bereits entschieden)	Verzicht		170'000.00	2027
11	V7	3640	Betrieb Arenenberg	DIV	Verpachtung des Schul- und Versuchsbetriebs auf dem Arenenberg	Verzicht		200'000.00	2027
12	V8	3640	Betrieb Arenenberg	DIV	Verzicht auf den Betrieb von Hotellerie und Gastronomie am Arenenberg durch den Kanton und Ausschreibung an einen privaten Anbieter (bereits beschlossen).	Verzicht		683'000.00 190'000.00	2026 2027
13	R4	3640	Betrieb Arenenberg	DIV	Reduktion des Angebots (Volumen oder Umfang) in der landwirtschaftlichen Beratung (Beratung, Entwicklung, Innovation und/oder Beratung Pflanzenbau und Umwelt)	Reduktion		250'000.00	2027
14	R5	3820	Energie	DIV	Halbierung der Fördersumme des Fonds erneuerbarer Energien und der Energieeffizienz (Energiefonds) um CHF 6 Mio. und damit verbunden die Aufhebung der Zweckbindung der Erträge aus Beteiligungen an Energiegesellschaften (d.h. EKT).	Reduktion	§ 6a Abs. 3 ENG (RB 731.1)	6'000'000.00	2028
15	R6	4110	Volksschule	DEK	Einsparungen bei Schulevaluationen / Audit durch verstärkten Fokus auf Oberaufsicht.	Reduktion	Änderung gem. Volksschulgesetz möglich, bedingt jedoch gem. Paragraph 3 eine Anhörung der Schulgemeinden	500'000.00	2028

16	R7	4110	Volksschule	DEK	Reduktion der Finanzierung der Sonderschulung	Reduktion	Gesetzes und Verordnungsänderung: § 12 Gesetz über Beitragsleistungen an die Schulgemeinden (Beitragsgesetz, RB 411.61) Verordnung des Regierungsrates über die Sonderschulung, Heilpädagogische Früherziehung, Spitalschulung und spezielle Unterstützungsangebote (SonderschulV, RB 411.411)	16'500'000.00	2028
17	R8	4110	Volksschule	DEK	Reduktion des Beitrags zur Finanzierung der Musikschulen von 50% auf einen Drittel. Erhöhung der Elternbeiträge an Musikschulen auf ein vergleichbares Niveau mit anderen Kantonen.	Reduktion	Gesetzesänderung: §29 des Volksschulgesetzes	3'200'000.00	2028
18	R9	4140	Mittel- und Hochschulen	DEK	Reduktion der Beiträge an die Thurgauer An-Institute der Universität Konstanz und Anpassung der Leistungsvereinbarung mit der 'Thurgauische Stiftung für Wissenschaft und Forschung' (TSWF). Um die Einsparungen zu erzielen, soll auf die Neuausrichtung und Neubesetzung der Leitung des Thurgauer Wirtschaftsinstituts (TWI) verzichtet und die dahingehende Gelegenheit zur Rückkehr zu drei geförderten Instituten genutzt werden.	Reduktion	Keine. Der Staatsbeitrag an die TSWF wird im Rahmen des Budgetprozesses festgelegt. Für eine Schliessung des TWI müsste die TSWF die Kooperationsvereinbarung mit der Universität Konstanz kündigen.	400'000.00	2026
19	R10	4210, 4230, 4250, 4270	Mittel- und Hochschulen	DEK	Reduktion der Schülerpauschale im Finanzierungsmodell der Kantonsschulen. Umstellung auf umfassende Schülerpauschale und Angleichung der Kosten pro Schüler an die anderen Kantonsschulen.	Reduktion	Anpassung RRB Nr. 167 vom 20. März 2020 zum Budgetierungsmodell	3'871'868.00	2029

20	V9	4210, 4230, 4250, 4270	Mittel- und Hochschu- len	DEK	Verzicht auf den Betrieb des Konvikts der Pädagogischen Maturitätsschule (PMS) Kreuzlingen und Umwidmung in ein unbetreutes Studentenwohnheim für über 18-Jährige.	Verzicht	Anpassung von § 2 Organisationverordnung (RB 413.142)	2'760'000.00	2027
21	R11	4210, 4230, 4250, 4270	Mittel- und Hochschu- len	DEK	Externe Vergabe oder Angebotsanpassung beim Mensabetrieb der Kantonschulen zur Erreichung der Kostendeckung.	Reduktion		1'890'000.00	2027
22	R12	4140	Mittel- und Hochschu- len	DEK	Reduktion des Staatsbeitrags: Kosten- und Angebotsreduktion Pädagogische Hochschule: Die PHTG weist ein sehr breites Angebot und höhere Kosten als andere PH (z.B. Luzern) aus.	Reduktion	Eine Reduktion des Angebots würde unter Umständen eine Änderung der vom Grossen Rat genehmigten Eigentümerstrategie bedingen. Sicher müsste aber der bis und mit 2027 laufende Leistungsauftrag geändert werden.	500'000.00	2027
23	V10	4316	Berufsbil- dung	DEK	Verzicht auf Kantonsbeiträge für überbetriebliche Kurse 2 (ÜK2)	Verzicht	§ 66 Verordnung des Regierungsrates über die Berufsbildung, RB 412.211	2'292'000.00	2028
24	R13	4316	Berufsbil- dung	DEK	Reduktion der Ausbildungsfinanzierung HF Pflege von 100 auf 90%.	Reduktion	§ 13 Abs. 1 Verordnung des Regierungsrates über die höhere Berufsbildung und die berufsorientierte Weiterbildung (BbW; RB 412.213)	600'000.00	2027
25	V11	4316	Berufsbil- dung	DEK	Aufgabe schulische Mediamatikerausbildung: Kündigung der Leistungsvereinbarung mit der SBW Haus des Lernens AG zugunsten einer Fokussierung auf die duale Ausbildung mit Berufsschule in Uzwil (SG)	Verzicht	Kündigung Leistungsvereinbarung	248'000.00	2029
26	R14	4318	Berufsbil- dung	DEK	Reduktion Berufsberatungsstandorte: Reduktion von 3 (Frauenfeld, Amriswil und Kreuzlingen) auf 2 Standorte (Frauenfeld und bspw. Romanshorn).	Reduktion		300'000.00	2029

27	V12	4612	Kultur	DEK	Verzicht auf die Zahlung des Kulturlas- tenausgleichs an den Kanton St. Gallen und Kündigung der interkantonalen Vereinbarung	Verzicht	Kulturkonzept: Anpass- bar ab 2027. Grosser Rat: Budgetbe- schluss	1'600'000.00	2028
28	E2	4614, 4618, 4710	Kultur	DEK	Erhebung von Eintrittspreisen bei den Museen des Kantons Thurgau	Einnah- menseite	Keine gesetzliche An- passung notwendig. Die Museumsverordnung 432.11 §10 erteilt der Amtsleitung Kultur die Kompetenz, Eintrittsge- bühren für die kantona- len Museen festzule- gen.	50'000.00	2027
29	R15	4621	Kultur	DEK	Reduktion der Öffnungszeiten beim Mu- seumsbetrieb Arenenberg	Reduktion	Gesetz über die Kultur- förderung 442.1 §9, Verordnung über die kantonalen Museen 432.11 §5, Schen- kungsvertrag mit RRB	250'000.00	2027
30	V13	5130	DJS	DJS	Verzicht auf die Publikation von Han- delsregister- und Grundbuchänderun- gen im Amtsblatt	Verzicht	(Art. 970a ZGB) / § 71a EG ZGB / § 34a GNV / § 3 Abs. 1 Ziff. 13 RRV VGv	300'000.00	2027
31	E3	5430	Migrations- amt	DJS	Vorstoss beim Bund zur Anpassung der Gebührenverordnung AIG (Ausländer und Integrationsgesetz)	Einnah- menseite	SR 142.209, GebV-AIG	1'100'000.00	2028
32	V14	5430	Migrations- amt	DJS	Verzicht auf Integrationsmassnahmen bei dauerhaften Wohnbevölkerung (aus- serhalb der Regelstrukturen und Asy- lerstintegration).	Verzicht	AIG (SR 142.20), VIntA (SR 142.205)	900'000.00	2028
33	E4	5510	Kantonspo- lizei	DJS	Erschliessung von Mehreinnahmen aus Geschwindigkeitsbussen durch eine zu- sätzlichen semistationäre Anlage sowie den Ersatz einer stationären durch eine semistationäre Anlage ab 2027'	Einnah- menseite	n/a	1'700'000.00	2027

34	E5	5510	Kantonspolizei	DJS	Erhöhung der Gebühren im Bereich der Schifffahrtskontrolle, der praktischen Prüfung oder den Bootsabnahmen-/Prüfungen	Einnahmenseite	Verordnung des Regierungsrates über die Gebühren der Schifffahrtskontrolle (747.11)	67'350.00	2027
35	E6	6020	DBU	DBU	Erhöhung der Mehrwertabgabe bei Einzonungen von 20% auf 30%	Einnahmenseite	§ 64 Abs. 1 Planungs- und Baugesetz (PBG; RB 700)	200'000.00	2028
36	E7	6020	DBU	DBU	Einführung einer Mehrwertabgabe bei Aufzonungen von 20% mit 50% Anteil für den Kanton (gem. §66 E-PBG)	Einnahmenseite	RB 700 - Planungs- und Baugesetz (PBG)	4'200'000.00	2028
37	R16	6125	DBU	DBU	Kürzung Biodiversitätsmittel und Anpassung der Spezialfinanzierung Natur, Landschaft und Biodiversität.	Reduktion	§ 21a, Ziff. 4 RB 450.1 - Gesetz zum Schutz und zur Pflege der Natur und der Heimat (TG NHG)	1'000'000.00	2028
38	K1	6240	Hochbauamt	DBU	Überprüfung des Mietportfolios und Reduktion der Kosten pro Quadratmeter und pro Mitarbeiter	Kostenbremse	-	-	-
39	V15	6310	DBU	DBU	Abtreten der Kantonsstrassen zweiter Klasse an die Gemeinden zur Reduktion der Strassenunterhaltskosten kombiniert mit Lockerung Zweckbindung Verkehrssteuer	Verzicht	§ 5a Abs. 4 StrWG	5'800'000.00	2028
40	K2	6410	Amt für Denkmalpflege	DBU	Begrenzung des Kostenanstiegs im Amt für Denkmalpflege	Kostenbremse	-	-	-
41	E8	6510	Umwelt	DBU	Erhöhung der Verleihungsgebühren für Wassernutzungskonzessionen	Einnahmenseite	§ 17 Wassernutzungsgesetz (WNG; RB 721.8) § 9, § 10 und § 10a Verordnung des RR zum WNG (WNV; RB 721.81)	-	2035

42	E9	6510	Umwelt	DBU	Erhöhung der Gebühren von Rohstoffabbau sowie Errichtung und Betrieb von Deponien (Abbaubewilligungen, Errichtungs- und Betriebsbewilligung Depo-nien)	Einnah-menseite	§9 Verordnung des Grossen Rates über die Gebühren der kantona-len Verwaltungsbehör-den (VGV; RB 631.1).	520'000.00	2028
43	E10	7310	Finanzver-waltung	DFS	Schrittweise Erhöhung der Ausschüt-tung TKB auf ein kapitalmarktgerechtes und mit den anderen Schweizer Kantonal-banken vergleichbares Niveau.	Einnah-menseite	Gestaffelte Umsetzung durch Bankrat. Kann auch 2026 beginnen.	9'000'000 (schrittweise)	2027
44	R17	7530	Gesundheit	DFS	Kürzung bei den interkantonalen ge-meinwirtschaftlichen Leistungen um 12,5% mit dem Ziel der Angebotsbereini-gung und -reduktion sowie zur Verstärkung des Anreizes zur kosteneffizienten Lei-stungserbringung.	Reduktion	keine (RRB Anpassun-gen)	2'500'000.00	2027
45	K3	7530	Gesundheit	DFS	Massnahmen zur Reduktion des An-stiegs der OKP Ausgaben um 0,5% (Ziel) durch mindestens drei Massnahmen: 1. Zulassungsbeschränkung von Spezialis-ten (Urologie, Chirurgie, Orthopädische Chirurgie, und Verlängerung plastische Chirurgie) 2. Einführung einer Liste von ambulant durchzuführenden Eingriffen (AVOS-Liste). 3. Überprüfung der Leistungsaufträge mit den Spitälern (insb. Herz-Neuro Zentrum)	Kosten-bremse	-	2'500'000.00	2028
46	E11	7530	Gesundheit	DFS	Erhöhung der Kostenbeteiligung der Leistungsbezüger gem. §26 KVG TG von heute 10% auf das Maximum gem. Art. 25a Abs. 5 KVG Bund.	Einnah-menseite	§26 KVG TG	3'000'000.00	2028
47	R18	7530	Gesundheit	DFS	Reduktion des kantonalen Restkostenfi-nanzierungs-Anteils bei der Pflege um 10 Prozent zur Stärkung des Anreizes der Gemeinden zur Kosteneffizienz und An-passung an die Praxis anderer Kantone.	Reduktion	RB 832.10 - Kranken-versicherungs-verord-nung (TG KVV) § 44c *	5'800'000.00	2028

48	V16	7530	Gesundheit	DFS	Einstellung Mammographiescreening	Verzicht	Keine. (Kündigung der bestehende Leistungsvereinbarung)	670'000.00	2027
49	K4	7530	Gesundheit	DFS	Beschränkung der Aufnahme von Personen mit tiefer Pflegestufe für Pflegeheime mit Sanktionierung.	Kostenbremse		4'340'000.00	2028
50	V17	n/a	Kommunikation	N/A	Verzicht auf die physische Version der Personalzeitschrift "Leuetatze" und Umstellung auf ein rein digitales Format.	Verzicht	keine	80'000.00	2027

Zürcher Hochschule für
Angewandte Wissenschaften

**School of
Management and Law**

St.-Georgen-Platz 2
Postfach
8401 Winterthur
Schweiz

www.zhaw.ch/sml

TRIPLE CROWN

