HORW GEMEINDE

GEMEINDERAT
Bericht und Antrag

Nr. 1427
vom 12. August 2010
an Einwohnerrat von Horw
betreffend Schlussbericht "Optimierung des Finanzhaushaltes"

Inhalt

1 Motion Nr. 261/2008 "Optimierung des Finanzhaushaltes der Gemeinde Horw" ... 4
2 Vorgehen ... 4
3 Resultate aus dem Planungsbericht Nr. 1403 vom 6. August 2009 ... 5
3.1 Schlussfolgerung aus der Analyse der Finanzzahlen gemäss Buchhaltung ... 5
3.2 Der Leistungskatalog der Gemeinde Horw ... 5
3.2.1 Spezialfinanzierungen ... 5
3.2.2 Volksschule ... 5
3.2.3 Übrige Gemeindeaufgaben ... 6
4 Analyse "Leistungen der Gemeinde Horw" ... 7
4.1 Die geografischen Rahmenbedingungen ... 7
4.2 Das Leistungsangebot der laufenden Rechnung ... 8
4.3 Investitionen in die Zukunft ... 9
4.4 Infrastrukturen ... 9
4.4.1 Investitionen in die Infrastruktur ... 9
4.4.2 Werterhaltung und Unterhalt der Infrastruktur ... 10
4.4.3 Ressourcenbedarf der Infrastrukturen (ohne Spezialfinanzierungen) ... 10
4.5 Technische Rahmenbedingungen ... 10
4.5.1 Liegenschaften Finanzvermögen ... 10
4.5.2 Abgrenzung Laufende Rechnung zur Investitionsrechnung ... 11
4.5.3 Abgrenzung zu den Spezialfinanzierungen ... 11
4.5.4 Zusammenfassung Technische Rahmenbedingungen ... 11
4.6 Zusammenfassung und Schlussfolgerung der Analyse "Mehraufwand der Gemeinde Horw" ... 11
5 Gemeindevergleiche ... 11
6 Organisationsanalyse Bau / Werkdienste / Friedhof ... 12
6.1 Vorgehen ... 12
6.2 Stand der Arbeiten ... 12
6.3 Erkenntnisse ... 12
6.4 Weitere Schritte ... 13
7 Gehaltsvergleich ... 13
8 Massnahmenpaket in der Übersicht ... 14
8.1 Erarbeitungsprozess und Beurteilung ... 14
8.2 Priorisierung ... 14
8.3 Massnahmenkatalog nach Funktionaler Gliederung ... 15
8.3.1 Massnahmen Management und Organisation ... 15
8.3.2 Massnahmen Personal Allgemein ... 16
8.3.3 Massnahmen Liegenschaften Verwaltungsvermögen ... 16
8.3.4 Massnahmen interne Dienste ... 17
8.3.5 Massnahmen Werkhof ... 17
8.3.6 Massnahmen Verwaltung ... 18
8.3.7 Massnahmen Öffentliche Sicherheit ... 19
8.3.8 Massnahmen Bildung ... 19
8.3.9 Massnahmen Kultur und Freizeit ... 20
8.3.10 Massnahmen Gesundheit ... 21
8.3.11 Massnahmen Soziale Wohlfahrt ... 21
8.3.12 Massnahmen Verkehr ... 22
8.3.13 Massnahmen Raum und Umwelt ... 22
8.3.14 Massnahmen Wirtschaft ... 23
8.3.15 Massnahmen Liegenschaften Finanzvermögen ... 23
8.4 Massnahmen nach Leistungsgruppen ... 23

9 Personelle Konsequenzen 24
9.1 Personelle Konsequenzen aus dem Gehaltsvergleich 24
9.2 Personelle Konsequenzen aufgrund der vorgeschlagenen Massnahmen 24
10 Weiteres Vorgehen - Umsetzung 25
10.1 Erarbeitung von Führungsinformationen 25
10.2 Umsetzung der Massnahmenpakete 25
11 Würdigung 25
12 Antrag 27
13 Beilage 1: Gemeindefinanzen - Nettobelastung nach Hauptfunktionen 2002 - 2008 31

Sehr geehrter Herr Einwohnerratspräsident
Sehr geehrte Damen und Herren Einwohnerräte

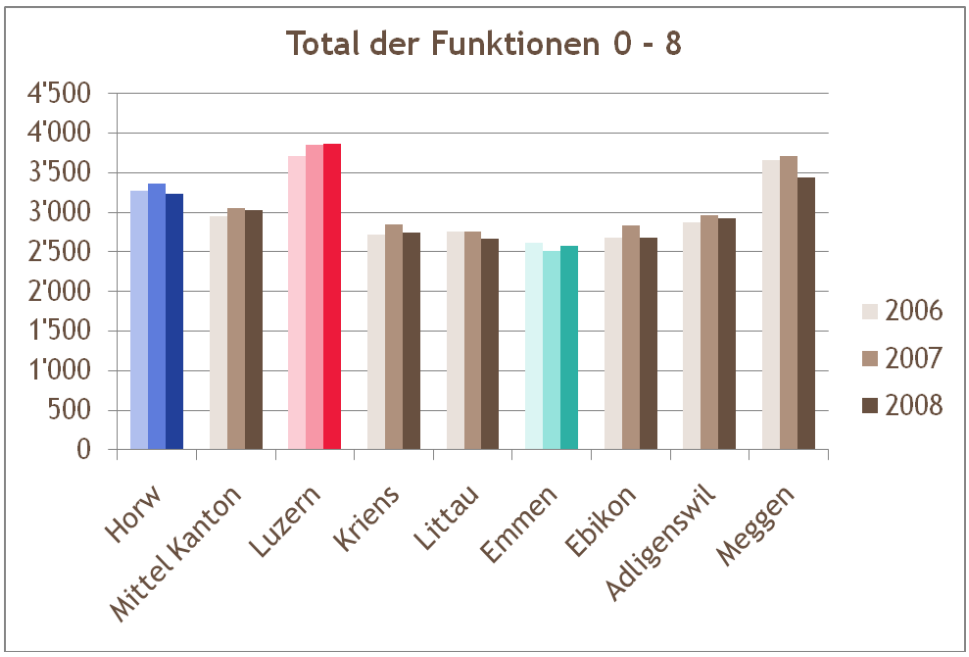
1 Motion Nr. 261/2008 "Optimierung des Finanzhaushaltes der Gemeinde Horw"

Ein Mehrjahresvergleich der verschiedenen Gemeinden nach Hauptfunktionen macht deutlich, dass lediglich die Stadt Luzern und die Gemeinde Meggen höhere Nettobelastungen pro Einwohner aufweisen als Horw. Der Motionär geht davon aus, dass das Dienstleistungs- und das Infrastrukturangebot der umliegenden Gemeinden mit demjenigen der Gemeinde Horw vergleichbar sind. Unter dieser Voraussetzung könnte die Gemeinde ein Effizienzsteigerungspotenzial von 3.75 bis 7.5 Mio. Franken realisieren.

Mit Beschluss vom 20. November 2008 haben Sie die Motion als dringlich überwiesen.

Entwicklung des Mehrjahresvergleiches seit 2006

Die vom Motionär erarbeitete Liste der Nettobelastungen nach Hauptfunktionen haben wir um die Jahre 2007 und 2008 erweitert.



Vgl. Beilage 1 - Gemeindefinanzen: Nettobelastung nach Hauptfunktionen 2002 - 2008

Die wichtigsten Erkenntnisse aus dem Vergleich sind:

- Die Situation ist in den Jahren 2006 – 2008 unverändert
- Lediglich die Stadt Luzern und die Gemeinde Meggen weisen im Total höhere Nettobelastungen pro Einwohner auf
- Die Nettobelastung pro Einwohner ist dabei bei der Stadt Luzern am höchsten und bei der Gemeinde Emmen am tiefsten

2 Vorgehen

Das Vorgehen bei der Bearbeitung wurde Ihnen bereits im Zwischenbericht B+A 1403/2009 ausführlich dargelegt.

Die Motion Nr. 261 steht in sehr engen Zusammenhang mit der Einführung der Kostenrechnung. Eine gemeinsame Bearbeitung machte deshalb Sinn. Die Umsetzung der Motion Nr. 261/2008 wurde als Projekt mit 2 Phasen ausgestaltet, wobei die Projektleitung bewusst extern zugezogen wurde. Die Projektsteuerung war für die strategische Überwachung des Projektes

verantwortlich. Die externe Projektbegleitung war für die Einhaltung des Projektauftrages verantwortlich.

Die externe Projektleitung wurde beauftragt, die Ursachen für die in der Motion ausgewiesenen Mehrkosten zu analysieren, das Optimierungspotenzial zu bestimmen und Handlungsoptionen zur Effektivitäts- und Effizienzsteigerung zu definieren.

Die Projektphase 1 wurde mit einem Zwischenbericht an Sie im September 2009 abgeschlossen.

In der zweiten Phase wurden die Erkenntnisse aus der Grobanalyse aus der Projektphase 1 vertieft analysiert und nach Möglichkeit mit anderen Gemeinden verglichen. Zudem wurde im Bereich Bau/Werkdienste/Friedhof eine Organisationsanalyse durchgeführt. Aufgrund der Erkenntnisse wurden die Departemente beauftragt, konkrete Massnahmen für die Optimierung des Finanzhaushalts der Gemeinde Horw vorzuschlagen. Wir haben anlässlich der Frühjahrsklausur die Vorschläge bereinigt und priorisiert.

Geplant war auch ein Gehaltsvergleich mit anderen Gemeinden. Für den vorliegenden Schlussbericht konnte dieser Vergleich noch nicht durchgeführt werden.

Die Phase 2 wird mit dem vorliegenden Schlussbericht an Sie abgeschlossen.

3 Resultate aus dem Planungsbericht Nr. 1403 vom 6. August 2009

3.1 Schlussfolgerung aus der Analyse der Finanzzahlen gemäss Buchhaltung

Mit den publizierten Daten aus den Gemeinderechnungen konnte keine verlässliche Analyse erstellt werden und damit konnten auch keine konkreten Massnahmen hergeleitet werden. Die Bereiche 0 – 9 der funktionalen Gliederung im HRM enthalten jeweils eine Vielzahl von Leistungen der Gemeinde. Eine Vielzahl von Aufgaben ist gesetzlich vorgegeben und die Gemeinde muss diese erfüllen bzw. hat keine Möglichkeit diese Aufgaben zu beeinflussen (z.B. Zahlungen an Heimfinanzierung, Ergänzungsleistungen, Kantonsschule etc.). Die Finanzzahlen zeigten, dass die Gemeinde Horw in vielen Bereichen überdurchschnittliche Kosten aufweist.

3.2 Der Leistungskatalog der Gemeinde Horw

Im Planungsbericht Nr. 1403 haben wir den Leistungskatalog in die drei Hauptgruppen Spezialfinanzierungen, Volksschule und übrige Gemeindeaufgaben unterteilt.

3.2.1 Spezialfinanzierungen

Der Umsatz der Spezialfinanzierungen beträgt rund 18.8 Mio. Franken. Die Rechnungen aller Spezialfinanzierungen sind ausgeglichen (inkl. Kirchfeld ab 2008).

Wir haben festgestellt, dass die Abgrenzung zu den Spezialfinanzierungen nicht in allen Gemeinden gleich umgesetzt wird. Die verrechneten Aufwände aus Verwaltung und Investitionen werden den Spezialfinanzierungen unterschiedlich belastet. Da sich die Spezialfinanzierungen insgesamt kostenneutral verhalten, wurden sie im Rahmen der Weiterbearbeitung der Motion 261 nicht mehr vertieft analysiert.

3.2.2 Volksschule

Der Umsatz der Volksschule beträgt rund 16.5 Mio. Franken. Anhand der Schulkostenrechnung 2007 wurden im Bericht und Antrag 1403 unsere Schulkosten vetieft analysiert und mit anderen Gemeinden verglichen. Diese Analyse hat uns gezeigt, dass die Zahlen der einzelnen Gemeinden nur bedingt vergleichbar sind. Berücksichtigt man nur die direkten Kosten, so haben wir festgestellt, dass die Gemeinde Horw rund Fr. 500.00 pro Schüler oder insgesamt Fr. 650'000.00 höhere Kosten in der Volksschule ausweist als die Vergleichsgemeinden.

Optimierungspotenzial wurde beim Schulbetrieb Biregg festgestellt. Zudem weist Horw im Vergleich mit anderen Gemeinden bei der Primarschule tiefere Schülerzahlen pro Klasse aus. Gestützt darauf wurden die entsprechenden Massnahmen im Finanzplan 2010 - 2015 integriert und im Budget 2010 berücksichtigt.

3.2.3 Übrige Gemeindeaufgaben

Alle übrigen Aufgaben weisen einen Aufwand von rund 41 Mio. Franken (Basis Budget 2009) aus. Darin enthalten sind mit rund 18.7 Mio. Franken die gebundene Aufgaben ohne organisatorische Freiheit. Diese Aufgaben sind im Hinblick auf die Motion 261 nicht relevant, da für die Gemeinde kein Handlungsspielraum besteht. Damit verblieb ein Aufgabenblock von rund 22.3 Mio. Franken, welcher im Rahmen der Motion 261 weiterverfolgt werden konnte.

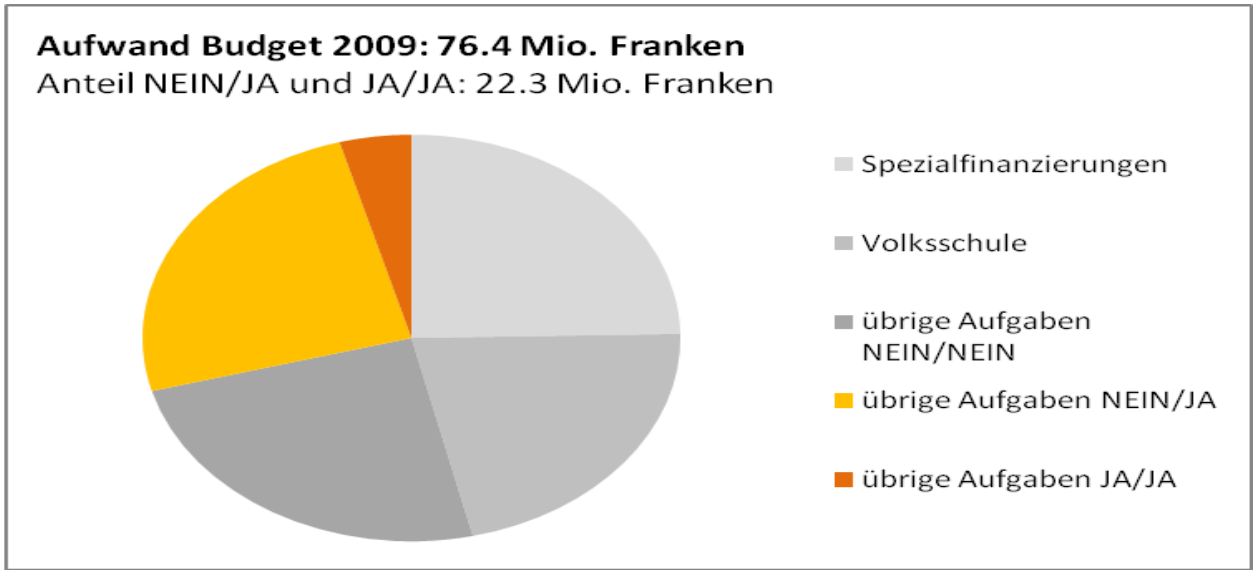
Übrige Gemeindeaufgaben	**Aufwand**	**Ertrag**	**Nettoaufwand**
übrige Aufgaben NEIN/NEIN	18'693'100.00	2'365'800.00	16'327'300.00
übrige Aufgaben NEIN/JA	19'016'100.00	47'050'600.00	-28'034'500.00
übrige Aufgaben JA/JA	3'297'000.00	2'009'600.00	1'287'400.00
Total	41'006'200.00	51'426'000.00	-10'419'800.00

NEIN/NEIN
Gebundene Aufgaben ohne organisatorische Freiheit
Diese Aufgaben sind im Hinblick auf die Motion 261 nicht relevant, da für die Gemeinde kein Handlungsspielraum besteht.

*NEIN/JA
Gebundene Aufgaben mit organisatorischer Freiheit
Bei diesen Aufgaben hat die Gemeinde einen organisatorischen Handlungsspielraum. Das heisst, das Gesetz (Bund oder Kanton) verpflichtet die Gemeinde, diese Aufgabe zu erfüllen. Es handelt sich also nicht um eine freiwillige Aufgabe der Gemeinde. Wie die Aufgabe organisatorisch von der Gemeinde erfüllt wird, wird der Gemeinde freigestellt. Die Frage der Effizienz steht im Vordergrund.

*JA/JA
Freiwillige Aufgaben
Diese Aufgaben kann die Gemeinde erfüllen. Es bestehen keine übergeordneten gesetzlichen Vorgaben (Bund, Kanton). Es steht der Gemeinde frei, diese Leistungen anzubieten und auch frei, wie sie diese Aufgaben erfüllen will. Hier stellen sich sowohl die Fragen der Effektivität wie der Effizienz.

*Bemerkung:
Die Grenze zwischen der Leistungsgruppe NEIN/JA und JA/JA kann nicht eindeutig dargestellt werden. Aufgrund der heutigen Budgetzahlen werden der Gruppe JA/JA keine Kostenumlagen zugerechnet. Das heisst, es sind nur die direkt zuteilbaren Kosten erfasst. Der Verwaltungsaufwand ist in der Gruppe NEIN/JA enthalten. Aus diesem Grund sind die tatsächlichen Kosten der Leistungsgruppe JA/JA deutlich höher als hier ausgewiesen (z.B. Einwohnerrat, Öffentliche Freizeit- und Sportanlagen, Liegenschaften Finanzvermögen).



Für die Motion 261 sind bei den übrigen Aufgaben (NEIN/JA, JA/JA) rund 22.3 Mio. Franken Aufwand relevant. Wie viel Effizienzpotenzial bei diesen Aufgaben vorhanden ist, kann nur mit konkreten Leistungsvergleichen mit anderen Gemeinden ermittelt werden. Ein bereits definierter Benchmark mit anderen Gemeinden existiert heute nicht. Der Kanton hofft jedoch, mit der Einführung der Kostenrechnung bei den Gemeinden in Zukunft über besseres Zahlenmaterial zu verfügen.

Für die Weiterbearbeitung wurden folgendes Vorgehen gewählt:

- Die Leistungen und Aufgaben der Gemeinde Horw sollen im Vergleich mit anderen Gemeinden beurteilt werden.
- Ein Gehaltsvergleich soll uns zusätzliche Informationen zum Personalaufwand liefern.
- Bei diversen Leistungen der Gemeinde soll die Kostenbeteiligung der Leistungsempfänger geprüft werden.

Auf einen Infrastrukturvergleich mit anderen Gemeinden wurde verzichtet.

4 Analyse "Leistungen der Gemeinde Horw"

Wie bereits oben erwähnt, geht der Motionär davon aus, dass das Dienstleistungs- und das Infrastrukturangebot der umliegenden Gemeinden mit demjenigen der Gemeinde Horw vergleichbar ist. Ein einheitlicher Leistungsstandard über alle Gemeinden macht wenig Sinn und würde auch der Gemeindeautonomie widersprechen. Jede Gemeinde muss bzw. soll ihren Standard festlegen können. Das horwspezifische Leistungsangebot hat verschiedene Ursachen.

Wir haben folgende Bereiche näher betrachtet:

- Geografische Rahmenbedingungen
- Horwspezifisches Leistungsangebot
- Investitionen in die Zukunft
- Infrastrukturen
- Technische Rahmenbedingungen

4.1 Die geografischen Rahmenbedingungen

Mit der "Horwer Halbinsel" verfügt die Gemeinde über eine einmalige geografische Lage in der Nähe der Stadt Luzern. Nebst dem Dorfkern besteht die Gemeinde Horw aus den "Dörfern" Kastanienbaum, St. Niklausen, Winkel, Ennethorw, Felmis und Biregg.

Diese Lage hat jedoch nicht nur Vorteile, sondern bringt gegenüber anderen Gemeinden zusätzliche Kosten mit sich. Kennzahlen wie Länge Seeanstoss, Länge Gemeinde- und Privatstrassen oder Anzahl Schulstandorte machen den Unterschied zu anderen Gemeinden deutlich.

Diese Kennzahlen beeinflussen folgende Kosten der Gemeinde massgeblich:

- Es fallen zusätzliche Investitionen für Infrastrukturen an (Schulhäuser, Strassenbau, Wasserversorgung und Siedlungsentwässerung).
- Diese zusätzlichen Infrastrukturen verursachen mehr Unterhaltskosten.
- Der lange Seeanstoss muss gepflegt und unterhalten werden.

Horwspezifisches Leistungsangebot aufgrund der geografischen Lage	Nettokosten 2009			Anteil Horwspezifisch	
	Direkte Kosten	Indirekte Kosten (geschätzt)	Total	relativ	Absolut
Schulhaus Biregg ***	544'000		**544'000**	100%	544'000
Diverse Dienstleistungen des Werkhofes	1'350'000		**1'350'000**	25%	337'500
Total	**1'894'000**	**0**	**1'894'000**		**881'500**

*** Auf das Schuljahr 2010/11 wird die Schule Biregg geschlossen.

4.2 Das Leistungsangebot der laufenden Rechnung

Die folgende Tabelle zeigt eine Übersicht von Leistungen der Gemeinde Horw, die sich gegenüber anderen Gemeinden abheben und das Erscheinungsbild der Gemeinde Horw massgebend beeinflussen.

Horwspezifisches Leistungsangebot	Nettokosten 2009			Anteil Horwspezifisch	
	Direkte Kosten	Indirekte Kosten (geschätzt)	Total	relativ	Absolut
Führungssystem (Einwohnerrat)	194'000	315'000	**509'000**	100%	509'000
Vorkindergarten	250'000		**250'000**	100%	250'000
Unterdurchschnittliche Klassengössen PS	200'000		**200'000**	100%	200'000
Gemeindebeihilfen	250'000	8'000	**258'000**	100%	258'000
Blickpunkt/Homepage/Kirchfeldbote	100'000	100'000	**200'000**	50%	100'000
Pensionsleistungen Altgemeinderäte	100'000		**100'000**	100%	100'000
Betreibungsamt *	178'000		**178'000**	100%	178'000
Kinderbetreuung	380'000	50'000	**430'000**	50%	215'000
Anlässe Kunst und Kulturkommission **	70'000	5'000	**75'000**	100%	75'000
Unterstützung Zwischenbühne	53'000		**53'000**	100%	53'000
Energieprogramm	60'000	25'000	**85'000**	100%	85'000
Hochstammobstbäume	50'000	5'000	**55'000**	100%	55'000
LW-Betriebshelfer *	25'000		**25'000**	100%	25'000
Transporte Verstorbene und Kremat. *	50'000		**50'000**	100%	50'000
Rabatt Musikschule	40'000		**40'000**	100%	40'000
Altersbetreuung	51'000		**51'000**	40%	20'400
Spitex Familienhilfe	345'000		**345'000**	15%	51'750
Weiterbeschäftigung Lehrabgänger	36'000		**36'000**	50%	18'000
Wohninfo	10'000		**10'000**	100%	10'000
VBL-Passpartout für Invalide mit EL	6'000	1'600	**7'600**	100%	7'600
Gemeindearchiv (Dokumentation, Geschichte)	25'000		**25'000**	100%	25'000
Kreativwoche	20'000		**20'000**	50%	10'000
Herbstsportwoche	24'000		**24'000**	50%	12'000
Aktiv + Fit	23'000		**23'000**	50%	11'500
Schulsozialarbeit	124'000		**124'000**	50%	62'000
Marktwesen	-10'000	38'000	**28'000**	50%	14'000
Diverse unentgeltliche Dienstleistungen auf dem Privatstrassennetz		50'000	**50'000**	100%	50'000
Total	**2'654'000**	**597'600**	**3'251'600**		**2'485'250**

* Basis Rechnung 2007; im Jahr 2009 bereits umgesetzt

** inkl. Anteil Kulturanlass alle 4 Jahre

Nach altem Rechnungsmodell wurden in der Regel nur die externen Kosten der Leistungen ausgewiesen. Oft löst jedoch die Umsetzung der gewünschten Leistung zusätzliche interne Kosten aus. Mit der zukünftigen Kostenrechnung sollen diese Kosten aufgezeigt werden. Die in der Tabelle aufgezeigten internen Kosten sind noch nicht erhärtet.

4.3 Investitionen in die Zukunft

Die Gemeinde Horw hat hervorragende geografische Standortfaktoren. Mit Hilfe einer weitsichtigen Politik versucht die Gemeinde seine natürlichen Potentiale wahrzunehmen. So wurde in den letzten Jahren das Zentrum Horw und der Anschluss der Gemeinde Horw an die A2 verbessert. Zur Zeit wird die gesamte Ortsplanung revidiert und mit dem Zentrum Bahnhofgebiet wird ein neues zukünftiges Potential aufgebaut. Diese grossen Projekte erfordern grosse interne Personalressourcen, welche bisher nicht den Investitionsprojekten zugeordnet wurden.

Horwspezifisches Leistungsangebot aufgrund der Investitionen in die Zukunft	**Nettokosten 2009**			**Anteil Horwspezifisch**	
	Direkte Kosten	**Indirekte Kosten (geschätzt)**	**Total**	**relativ**	**Absolut**
Ortplanung	195'000	120'000	**315'000**	100%	315'000
Projekt Südbahnhof/Bebauungsplan Ortskern	50'000	55'000	**105'000**	100%	105'000
Total	**245'000**	**175'000**	**420'000**		**420'000**

4.4 Infrastrukturen

Wie erwähnt, wurde kein konkreter Infrastrukturvergleich mit anderen Gemeinden durchgeführt, weil konkrete Kennzahlen über den Zustand der Infrastrukturen einer Gemeinde nicht existieren. Aufgrund der vorhandenen Informationen können trotzdem Aussagen zu den Investitionen, zu deren Werterhaltung und zum Ressourcenbedarf gemacht werden.

4.4.1 Investitionen in die Infrastruktur

Vergleicht man die Investitionssummen der Gemeinden in den Jahren 1992 bis 2008, so erhält man folgende Kennzahlen:

Gemeinde	**Horw**	**Ebikon**	**Adligenswil**	**Emmen**	**Kriens**
Total Brutto	143'087'500.00	101'483'900.00	38'954'600.00	177'579'000.00	146'927'500.00
Brutto/Jahr	8'416'911.76	5'969'641.18	2'291'447.06	10'445'823.53	8'642'794.12
Brutto pro Ew. und Jahr	670.14	518.11	421.22	386.78	340.99

Total Netto	105'207'100.00	66'592'800.00	26'957'700.00	131'823'500.00	77'937'900.00
Netto pro Jahr	6'188'652.94	3'917'223.53	1'585'747.06	7'754'323.53	4'584'582.35
Netto pro Ew. und Jahr	492.73	339.98	291.50	287.12	180.88

Trotz deutlich weniger Einwohner, investierte die Gemeinde Horw in der Grössenordnung der Gemeinden Kriens und Emmen. Diese hohen Investitionen in die Infrastruktur sind aufgrund der geografischen Lage aber auch der Investitionen in die Zukunft zusätzlich begründbar (Siehe Abschnitt 4.1. und 4.3).

Wir gehen wir davon aus, dass aufgrund der dauernden Erneuerung und Werterhaltung der Infrastrukturen nur wenig Nachholbedarf bei den Investitionen in die Infrastrukturen besteht.

4.4.2 Werterhaltung und Unterhalt der Infrastruktur

In der Analyse der Laufenden Rechnung haben wir festgestellt, dass die Gemeinde Horw im Gegensatz zu anderen Gemeinden eine Vielzahl von Kleininvestitionen über die laufende Rechnung finanziert. Diese Investitionen sind dann direkt abgeschrieben und erscheinen nicht auf dieser Statistik. In den Bereichen Strassenbau, Siedlungsentwässerung und Wasserversorgung hat die Gemeinde Horw aufgrund von Zustandserhebungen "Rahmenkredite" definiert. Damit soll eine langfristige Werterhaltung der vorhandenen Infrastrukturen gewährleistet werden.

4.4.3 Ressourcenbedarf der Infrastrukturen (ohne Spezialfinanzierungen)

Bisher hat die Gemeinde Horw bei den Investitionen keine internen Kosten verrechnet. Die Erarbeitung und Begleitung der Investitionsprojekte verursacht einen nicht zu vernachlässigenden internen Aufwand. Mit der Einführung der Kostenrechnung soll dies nun geändert werden.

Horwspezifisches Leistungsangebot aufgrund der Infrastrukturen	**Nettokosten 2009**			**Anteil Horwspezifisch**	
	Direkte Kosten	**Indirekte Kosten (geschätzt)**	**Total**	**relativ**	**Absolut**
Baulicher Unterhalt der Liegenschaften Verwaltungsvermögen	977'278	150'000	**1'127'278**	50%	563'639
Neubau- und Erneuerung Strassen	95'342		**95'342**	50%	47'671
Baulicher Unterhalt Strassen (Rahmenkredit)	205'115		**205'115**	100%	205'115
Interner Aufwand Baudepartement für Strassenbauprojekte der Laufenden Rechnung und der Investitionsrechnung.		270'000	**270'000**	50%	135'000
Total	**1'277'735**	**420'000**	**1'697'735**		**951'425**

Der Werkhof führt für viele Infrastrukturen den Unterhalt durch. Im Vergleich zu anderen Gemeinden besitzt die Gemeinde Horw deshalb einen grösseren Werkhof. Diese finanziellen Konsequenzen wurden im Abschnitt 4.1. bereits aufgezeigt.

4.5 Technische Rahmenbedingungen

4.5.1 Liegenschaften Finanzvermögen

Im Gegensatz zu anderen Gemeinden besitzt die Gemeinde Horw diverse Liegenschaften im Finanzvermögen. Dank diesem Immobilienportfolio konnte die Gemeinde in der Vergangenheit immer wieder strategische Erfolge realisieren und die Attraktivität der Gemeinde steigern. Jüngste Beispiele dazu sind das Zentrum Horw und die ausgezeichnete Anknüpfung der Gemeinde Horw an die A2. Mit der Realisierung der Ortskernerweiterung und Zentrumszone Bahnhof wird die Gemeinde Horw diese Erfolge weiterentwickeln.

Bisher wurde der interne Aufwand für die Betreuung und die Koordination der Liegenschaften bei der Verwaltung verbucht. Mit der Einführung der Kostenrechnung wird diese Praxis ebenfalls geändert.

Wert Portfolio (Bestandesrechnung 31.12.2009)	**19'205'695.54**
Nettoertrag 2009 zu Gunsten der Laufenden Rechnung (ohne interne Kosten)	616'427.77
Interne Kosten (geschätzt)	230'000.00
Nettoertrag 2009 inkl. interne Kosten	**386'427.77**
Rendite	2.01%

4.5.2 Abgrenzung Laufende Rechnung zur Investitionsrechnung

Im Vergleich zu anderen Gemeinden versuchte die Gemeinde Horw möglichst viele Ersatzinvestitionen unter der laufenden Rechnung zu verbuchen. Typische Beispiele sind der Maschinenpark Werkhof, die Rahmenkredite, der bauliche Unterhalt der Liegenschaften, die Ortsplanung sowie die Informatik. Mit dem Budget 2010 wurde diese Praxis zum Teil geändert.

4.5.3 Abgrenzung zu den Spezialfinanzierungen

Die Abgrenzung zu den Spezialfinanzierungen wird nicht in allen Gemeinden gleich gehandhabt. Die internen Verrechnungen der Verwaltungskosten und der Leistungen des Werkhofes wurden in der Gemeinde Horw bisher aufgrund von Schätzungen eher zu Lasten der Nicht-Spezialfinanzierungen verbucht.

4.5.4 Zusammenfassung Technische Rahmenbedingungen

Horwspezifisches Leistungsangebot aufgrund der Technischen Rahmenbedingungen	**Nettokosten 2009**			**Anteil Horwspezifisch**	
	Direkte Kosten	**Indirekte Kosten (geschätzt)**	**Total**	**relativ**	**Absolut**
Betreuung der Liegenschaften Finanzvermögen		230'000	**230'000**	100%	230'000
Abgrenzung der Laufenden Rechnung zur Investitionsrechnung (bereits erfasst unter					
Abgrenzung zu den Spezialfinanzierungen		200'000	**200'000**	100%	200'000
Total	**0**	**430'000**	**430'000**		**430'000**

4.6 Zusammenfassung und Schlussfolgerung der Analyse "Mehraufwand der Gemeinde Horw"

Mehraufwand Horw aus:

– Geografische Rahmenbedingungen	Fr. 881'500.00
– Horwspezifisches Leistungsangebot	Fr. 2'485'250.00
– Investitionen in die Zukunft	Fr. 420'000.00
– Infrastrukturen	Fr. 951'425.00
– Technische Rahmenbedingungen	Fr. 430'000.00
Total	Fr. 5'168'175.00

Diese Summe entspricht in etwa der vom Motionär festgestellten Abweichung zu anderen Gemeinden.

Dieser "Mehraufwand" liegt nicht in einer, wie vom Motionär angenommenen, Ineffizienz bei der Verwaltung, sondern ist das Resultat einer Vielzahl von horwspezifischen Faktoren. Selbstverständlich finden sich in jedem Betrieb Abläufe, welche optimiert werden können. Die Gemeinde Horw bildet da keine Ausnahme. Aufgrund der Veränderungen des Aufgabenspektrums ist es auch sinnvoll, die Abläufe periodisch zu überprüfen und neu zu definieren.

5 Gemeindevergleiche

Um den Leistungskatalog und die Ausstattung einzelner Bereiche in Bezug auf die zugeordneten Stellenprozente besser beurteilen zu können, wurde die Gemeinde Horw situativ mit anderen Gemeinden verglichen. Die gewonnenen Erkenntnisse dienten als Grundlage für die Erarbeitung von Massnahmen zur Optimierung.

Nachfolgend werden einige Beispiele aufgezeigt, welche sich aus den Gemeindevergleichen ergaben und entsprechende Massnahmen zur Folge haben:

- Unterschiede im Bereich Leitung Gemeindekanzlei / Sekretariat Gemeindekanzlei / Gemeindepräsidium erklären sich unter anderem aus dem Parlamentsbetrieb der Gemeinde Horw (vgl. 8.3.1).

- Die Aufwände für die Telefonzentrale und den Postdienst heben sich bei den Gemeindevergleichen ab. Der Aufwand aus der AHV-Zweigstelle ist höher. Daraus wurden entsprechende Massnahmen abgeleitet (vgl. 8.3.4 Postdienst und 8.3.11 AHV-Zweigstelle).

- Grösserer Aufwand entsteht in Horw im Bereich Werkhof. Dieser ist im Wesentlichen auf das deutlich längere Strassennetz und die vielen öffentlichen Anlagen zurückzuführen (vgl. Massnahmen unter 8.3.5).

- Im Bereich Liegenschaften hat sich herausgestellt, dass in Horw für Hauswartungen und Unterhaltsarbeiten ein höherer Stellenetat zur Verfügung steht. Daraus wurden entsprechende Optimierungsmassnahmen vorgeschlagen (vgl. 8.3.3).

6 Organisationsanalyse Bau / Werkdienste / Friedhof

Eine erste Grobanalyse der verschiedenen Bereiche der Gemeinde hat mögliches Handlungspotenzial in den Bereichen Bau, Werkhof und Friedhof ergeben. Mittels Zusatzauftrag wurden diese Bereiche einer ganzheitlichen Organisationsüberprüfung unterzogen. Ziel war es, eine Auslegeordnung der Ist-Situation zu erhalten und daraus mögliches Optimierungspotenzial bezüglich Organisation oder Abläufen aufzuzeigen.

6.1 Vorgehen

Mittels Fragebogen wurden die zuständigen Gemeinderatsmitglieder sowie sämtliche Mitarbeitenden der Bereiche Hochbau, Tiefbau, Natur- und Umweltschutz, Friedhofanlage und Werkdienste schriftlich befragt. Die Antworten dienten als Basis für die Interviews mit sämtlichen Mitarbeitenden, welche in der zweiten Februarhälfte geführt wurden. Zudem wurden 20 Architekten um eine Stellungnahme bezüglich ihrer Zufriedenheit als Kunden des Baudepartements befragt. Der Bericht über diese Analyse stützt sich auf die schriftlichen und mündlichen Aussagen der Befragten. Bei der Erarbeitung der möglichen Massnahmen wurde vom externen Team auf Erfahrungen aus ähnlichen Projekten in anderen Gemeinden zurückgegriffen.

6.2 Stand der Arbeiten

Der resultierende Aktions- respektive Massnahmenplan wurde in der Folge vom eingesetzten Projektteam aus Kadermitarbeitenden und Mitgliedern des Gemeinderates sowie in einem zweiten Schritt von uns priorisiert. Wo möglich flossen die Erkenntnisse im vorliegenden Planungsbericht als Massnahmen zur Optimierung des Finanzhaushaltes ein.

6.3 Erkenntnisse

Die Gemeinde Horw verfügt gemäss der externen Analyse in den untersuchten Bereichen über gut funktionierende Prozesse und über einen hohen Dienstleistungsstandard. Vorhandene Instrumente werden zweckdienlich eingesetzt und an Verbesserungen wird laufend gearbeitet. Fazit ist, dass die untersuchten Bereiche gut organisiert sind und kein sofortiger Handlungsbedarf besteht.

Die Angestellten identifizieren sich weitgehend mit der Gemeinde und setzen sich für die Bedürfnisse der Kunden ein. Die Behördenmitglieder sind um eine positive Entwicklung der Gemeinde Horw besorgt. Das Verhältnis zum Einwohnerrat wurde als angespannt wahrgenommen, was sich in einem höheren zeitlichen Aufwand auswirkt (z. B. zusätzliche Abklärungen, Ausarbeitung vieler Varianten, Nullfehlertoleranz). Die vorgelegten Kernprozessdokumentationen im Baudepartement zeigen im Vergleich mit anderen Gemeinden keinen Anpassungsbedarf.

Ein direkter Vergleich mit anderen Gemeinden lässt sich nicht machen. Dazu wurde die Analyse zu wenig vertieft durchgeführt bzw. fehlen die entsprechenden Angaben von Vergleichsgemeinden. Die nähere Betrachtung des Stellenetats mit einer Vergleichsgemeinde hat aufgezeigt, dass gegebene Rahmenbedingungen bereits zu Unterschieden führen. (z.B. deutlich grösseres Gemeinde- und Güterstrassennetz, aufwändigere Seewasseraufbereitung, komplexe Anlage mit 15 Pumpwerken bei der Siedlungsentwässerung). Es zeigte sich auch, dass in Horw eine bedeutend höhere Anzahl Projekte umgesetzt werden, bei denen die Bauherrenbegleitung von den Mitarbeitenden wahrgenommen wird. Dies wird auch in den Mehrinvestitionen sichtbar.

Für eine präzise Aussage zum Stellenetat ist die heutige Leistungserfassung zu wenig differenziert. Die benötigten Ressourcen hängen direkt mit dem Dienstleistungsstandard zusammen (z.B. permanente Präsenz eines Friedhofanlagewarts, wenig Beschwerden im Bauwesen, schnelle Durchlaufzeit der Baugesuche, permanente Pikettdienste, freiwilliger Unterhalt von Privatstrassen). Weiterer Mehraufwand entsteht durch Baugesuche in der landschaftlich empfindlichen Lage auf der Halbinsel, sowie durch die arbeitsintensiven Projekte (z.B. Ortsplanung, Südbahnhof). Die Instrumente zur Pendenzenbewirtschaftung haben sich bewährt. Die Anzahl der erfassten, eher kurzfristigen Pendenzen können so schnell und fristgerecht erledigt werden. Langfristige, zurückgestellte Pendenzen vor allem auf strategischer Ebene stehen aus Ressourcengründen länger an. Gezeigt hat sich, dass auf der Führungsebene im Vergleich zu den Mitarbeitenden grosse Überzeiten geleistet werden. Den Kaderangestellten des Baudepartementes wurden beispielsweise per Ende 2009 rund 300 Stunden an Gleitzeiten gestrichen.

Der Bericht vermag nicht in allen Teilen zu überzeugen. Erhofft wurde ein umfassender Vergleich mit anderen Gemeinden. Dies würde aber eine vertiefte Analyse auch in Vergleichsgemeinden voraussetzen. Daten sind keine vorhanden, da es keine kongruenten Gemeinden gibt. Aus zeitlichen Gründen ist auch die Bereitschaft von anderen Gemeinden nicht sehr gross, sich diesem intensiven Projekt zu widmen.

Positiv zu werten sind die bereichsübergreifenden Diskussionen und Gespräche, welche im Zusammenhang mit dem Massnahmenplan stattfanden. Der Bereich Immobilen wurde nicht analysiert. Bei der Weiterbearbeitung war ersichtlich, dass dieser Bereich viele Schnittstellen mit den untersuchten Bereichen hat.

6.4 Weitere Schritte

Nicht direkt in diesen Planungsbericht einfliessende Massnahmen – speziell jene, die rein organisatorische Fragen betreffen – wurden von uns zur Umsetzung beauftragt. Teilweise werden aus einzelnen dieser Massnahmen wieder Erkenntnisse gewonnen, die in einer späteren Phase zur Optimierung des Finanzhaushalts beitragen können. Die wichtigsten Schritte im Bereich Bau / Werkdienste / Friedhof sind die Folgenden:

- Gezielte Zeiterfassung für bestimmte Leistungen
- Detaillierte Leistungsumschreibung Werkhof
- Schaffung von statistischen Grundlagen (Grünflächeninventar)
- Ablauf gemeindeeigenen Projekte optimieren
- Ablauf bei Anmeldung Beerdigung vereinfachen
- Einzelprozesse in Prozesslandkarte integrieren (QM)
- Schnittstellen zwischen Bereichen klären

7 Gehaltsvergleich

Wir haben eine interne Arbeitsgruppe beauftragt, das Lohnsystem der Gemeinde zu überprüfen und entsprechende Änderungsvorschläge auszuarbeiten. Unter anderem sollen die Löhne der Gemeinde Horw auch mit dem Markt verglichen werden.

Am 12. Dezember 2008 haben wir entschieden, gestützt auf die Ergebnisse der Überprüfung des Lohnsystems durch eine interne Arbeitsgruppe, dass die Personalverordnung griffiger for-

muliert und die Verordnung über die Richtpositionen überarbeitet werden soll. Die überarbeitete Personalverordnung wurde am 17. Juni 2010 durch uns genehmigt. Zudem soll der geforderte Marktvergleich mit einem Gehaltsvergleich mit anderen Gemeinden durchgeführt werden.

In diesem Sinne wurden bisher die Arbeitsplätze bewertet. Auf dieser Basis wurde der Gehaltsvergleich vorbereitet und die Richtpositionen neu definiert. Die Gemeinde Horw hat die Daten aufbereitet und ist für diesen "Benchmark" bereit. Aufgrund anderer Projekte und den daraus entstandenen Zusatzarbeiten der Gemeinden, die bei dem Lohnvergleich mitmachen, sind diese zeitlich in Verzug. Somit konnte der Lohnvergleich nicht wie geplant im Frühsommer 2010 stattfinden, sondern verzögert sich voraussichtlich gegen Herbst 2010. Die Verabschiedung der Verordnung über die Richtpositionen durch uns ist für Ende September 2010 geplant.

8 Massnahmenpaket in der Übersicht

8.1 Erarbeitungsprozess und Beurteilung

Basierend auf den bis zu diesem Zeitpunkt gewonnenen Erkenntnissen war jeder Bereich der Gemeinde Horw aufgefordert worden, Vorschläge respektive Massnahmen für Aufwandminderungen respektive Ertragssteigerungen zu erarbeiten. Diese wurden zusammengetragen und punktuell departementsübergreifend beurteilt und ergänzt. Die einzelnen Bereiche hatten Vorschläge für die Priorität der Umsetzung der Massnahmen zu machen. Anlässlich der Klausur vom 3. Mai 2010 haben wir die Massnahmen im Einzelnen beraten und bereinigt. Nachfolgend sind die Ergebnisse zusammengefasst.

8.2 Priorisierung

Die vorgeschlagenen Massnahmen wurden nach folgenden Kriterien priorisiert:

Priorität 1: Massnahmen, welche aus unserer Sicht umgesetzt werden oder bereits umgesetzt wurden.

Priorität 2: Massnahmen, welche mittelfristig, d.h. innerhalb von 3 – 5 Jahren, zu prüfen sind.

Priorität 3: Massnahmen, die bis auf weiteres aufgeschoben werden.

Aus der Erhebung aus den Bereichen und der Beratung im Gemeinderat resultierten nachfolgende Entlastungsvolumen nach Priorität und Entlastungsjahr:

	bereits umgesetzt	**2011**	**2012**	**2013**	**2014 und später**	**Total**
Priorität 1	696'000.00	852'500.00	149'000.00	60'500.00	50'000.00	1'808'000.00
Priorität 2	-	266'000.00	225'000.00	20'000.00	-	511'000.00
Priorität 3	-	408'500.00	85'000.00	28'000.00	484'000.00	1'005'500.00
Neu pro Jahr	**696'000.00**	**1'527'000.00**	**459'000.00**	**108'500.00**	**534'000.00**	**3'324'500.00**
Total kumuliert	696'000.00	2'223'000.00	2'682'000.00	2'790'500.00	3'324'500.00	

8.3 Massnahmenkatalog nach funktionaler Gliederung

Zusammenfassung nach funktionaler Gliederung

	Total	Priorität 1		Priorität 2	Priorität 3
		bereits umgesetzt	noch umzusetzen		
Management und Organisation	365'000.00	-	-	50'000.00	315'000.00
Personal Allgemein	36'000.00	-	-	-	36'000.00
Liegenschaften Verwaltungsvermögen	506'000.00	124'000.00	358'000.00	14'000.00	10'000.00
Interne Dienste	121'000.00	-	121'000.00	-	-
Werkhof	245'000.00	-	-	245'000.00	-
Verwaltung	406'000.00	-	102'000.00	55'000.00	249'000.00
Öffentliche Sicherheit	160'000.00	150'000.00	10'000.00	-	-
Bildung	634'000.00	170'000.00	299'000.00	57'000.00	108'000.00
Kultur und Freizeit	163'500.00	-	8'000.00	-	155'500.00
Gesundheit	122'000.00	122'000.00	-	-	-
Soziale Wohlfahrt	277'000.00	-	175'000.00	20'000.00	82'000.00
Verkehr	15'000.00	-	15'000.00	-	-
Raum und Umwelt	172'000.00	50'000.00	12'000.00	60'000.00	50'000.00
Wirtschaft	90'000.00	80'000.00	-	10'000.00	-
Liegenschaften Finanzvermögen	12'000.00	-	12'000.00	-	-
Total	**3'324'500.00**	**696'000.00**	**1'112'000.00**	**511'000.00**	**1'005'500.00**

8.3.1 Massnahmen Management und Organisation

KST	Bereich	Kurzbeschrieb	umgesetzte Massnahmen	Entlastungswirkung in CHF				Priorität		
				2011	2012	2013	2014 / später	1	2	3
3000	Einwohnerrat	Auflösung Einwohnerrat und Einführung Urnenverfahren (Anteil interne Kosten)					315'000			x
3010	Diverse Bereiche	Generelle Erhöhung der verrechneten Stundenansätze, Verrechnung aller Leistungen				50'000	50'000		x	
						50'000	**365'000**			

Einwohnerrat

Die politische Führung der Gemeinde Horw wird durch den Einwohnerrat wahrgenommen. Im Kanton Luzern werden nebst der Gemeinde Horw noch die Gemeinden Luzern, Emmen und Kriens durch ein Parlament geführt. Die Gemeinde Horw ist damit mit rund 13'000 Einwohnerinnen und Einwohnern die mit Abstand kleinste Parlamentsgemeinde im Kanton Luzern.

Der Einwohnerrat tagte an insgesamt 8 Sitzungen (Vorjahr 9 Sitzungen). Er behandelte 2009 insgesamt 32 Berichte und Anträge, 2 Motionen, 6 Postulate und 17 Interpellationen. Die direkten Kosten für den Einwohnerrat betrugen im Jahr 2009 Fr. 194'031.30 (siehe Abschnitt 8.3.6).

Im Vergleich mit Nicht-Parlamentsgemeinden fallen in der Gemeinde Horw zusätzliche Arbeiten für die Erarbeitung und Administration der Geschäfte im Einwohnerrat an und verursachen zusätzliche interne Kosten von ca. Fr. 300'000.00.

Die zusätzliche Hierarchiestufe führt unweigerlich zu zusätzlichen Abklärungen und Aufgaben für die Verwaltung. Dieser zusätzliche Arbeitsaufwand muss in vielen Fällen vom Gemeinderat und vom Kader erbracht werden.

Die Auflösung wäre frühestens auf die Legislatur ab 2016 möglich.

Verrechnung von Dienstleistungen

Die Gemeinde Horw erbringt eine Vielzahl von Dienstleistungen, die nicht zur Kernaufgabe einer Gemeinde zählen. Die bisherigen Gebühren basieren auf Annahmen. Mit der Einführung der Kostenrechnung erhalten wir mehr Informationen über die tatsächlich anfallenden Kosten. Gestützt darauf können in den nächsten Jahren die Gebühren bei Bedarf angepasst werden.

8.3.2 Massnahmen Personal Allgemein

KST	Bereich	Kurzbeschrieb	umgesetzte Massnahmen	Entlastungswirkung in CHF				Priorität		
				2011	2012	2013	2014 / später	1	2	3
1001	Personal	Verzicht auf Weiterbeschäftigung der Lehrabgängerinnen und Lehrabgänger					36'000			x
							36'000			

Die Lehrabgängerinnen und Lehrabgänger der Gemeinde Horw können bei uns den Antrag für eine Weiterbeschäftigung während sechs Monaten stellen. Diese Weiterbeschäftigung ist für unsere Lehrabgängerinnen und Lehrabgänger ein ideales Sprungbrett für den Einstieg ins Berufsleben. Nach bisheriger Praxis wurden die Gesuche nur bewilligt, sofern intern genügend Arbeit für eine sinnvolle Beschäftigung zur Verfügung stand.

8.3.3 Massnahmen Liegenschaften Verwaltungsvermögen

KST	Bereich	Kurzbeschrieb	umgesetzte Massnahmen	Entlastungswirkung in CHF				Priorität		
				2011	2012	2013	2014 / später	1	2	3
2301	Liegenschaften Verwaltungsvermögen	Reduzierung des Reinigungsintervalls von 2 x auf 1,5 x mal pro Woche		150'000	150'000	150'000	150'000	x		
2301	Liegenschaften Verwaltungsvermögen	Erhöhung der Benützungsgebühren für Drittvermietungen von Räumlichkeiten der Schulhäuser				14'000	14'000		x	
2301	Liegenschaften Verwaltungsvermögen	Vermietung der leeren Büroräume im Werkhof		6'000	6'000	6'000	6'000	x		
2301	Liegenschaften Verwaltungsvermögen	Nutzung Areal Werkhof wird optimiert					10'000			x
2301	Volksschule	Einstellung des Schulbetriebs Biregg auf SJ 10/11 Anteil Schulliegenschaften	124'000	326'000	326'000	326'000	326'000	x		
			124'000	**482'000**	**482'000**	**496'000**	**506'000**			

Die Gemeinde Horw weist im Vergleich zu anderen Gemeinden einen hohen Netto-Aufwand beim Unterhalt der Liegenschaften aus. Ein konkreter Infrastrukturvergleich mit anderen Gemeinden fehlt. Aufgrund der Investitionen könnte das Angebot höher liegen als bei anderen Gemeinden. Zudem hilft ein guter Unterhalt massgeblich bei der Werterhaltung der Anlagen.

Bereits umgesetzte Massnahmen oder Massnahmen in Umsetzung:

- Die Schliessung der Schule Biregg wird auf das Schuljahr 2010/11 umgesetzt. Bereits vorher wurde ein Teil der Liegenschaft an Dritte vermietet (siehe Abschnitt 8.3.3). Gegenüber dem Ausgangsjahr 2007 rechnen wir mit einer gesamten Kostenreduktion von Fr. 544'000.00 (inkl. Anteil Liegenschaften).

Wir sehen folgende weitere Massnahmen vor:

- Allgemeine Reduktion des Reinigungsintervalls bei den Gemeindeliegenschaften.
- Aufgrund der Raumsituation beim Werkhof kann ein Teil der Büroräume zusätzlich vermietet werden.

8.3.4 Massnahmen interne Dienste

KST	Bereich	Kurzbeschrieb	umgesetzte Massnahmen	Entlastungswirkung in CHF				Priorität		
				2011	2012	2013	2014 / später	1	2	3
2413	Postdienst	Abschaffung des separaten Postdienstes		20'000	71'000	71'000	71'000	x		
2424	Informatik	Erbringung interner Dienstleistungen der IT-Schule künftig durch IT-Verwaltung			50'000	50'000	50'000	x		
				20'000	**121'000**	**121'000**	**121'000**			

Die Aufwände für die Telefonzentrale, den Postdienst und der Informatik heben sich gegenüber anderen Gemeinden ab.

Wir sehen folgende weitere Massnahmen vor:

- Ab 2012 soll der Postdienst neu organsiert werden. Wir gehen davon aus, dass rund eine Stelle gestrichen werden kann.
- Die Bedeutung der Informatik in der Verwaltung und der Schule steigt stetig. Entsprechend wächst auch der Aufwand. Wir haben die Verantwortlichen der IT-Schule und IT-Verwaltung beauftragt, mögliche Synergien zu prüfen und einen entsprechenden Umsetzungsplan vorzulegen. Mit dieser Massnahme soll das zukünftige Kostenwachstum abgeschwächt werden.

8.3.5 Massnahmen Werkhof

KST	Bereich	Kurzbeschrieb	umgesetzte Massnahmen	Entlastungswirkung in CHF				Priorität		
				2011	2012	2013	2014 / später	1	2	3
2500	Werkhof	Verrechnung und/oder Verzicht des Winterdiensts, der Reinigung und der Strassenbeleuchtung auf Privatstrassen				75'000	75'000		x	
2500	Werkhof	Reduktion des Personalbestands durch Senkung des Unterhaltsstandards und externer Vergaben auf Basis eines Leistungsauftrags				150'000	150'000		x	
2503	Werkhof	Reduktion des Baumbestands im öffentlichen Raum oder Ersatz durch schnittfreundlichere Sorten				20'000	20'000		x	
						245'000	**245'000**			

Die Gemeinde Horw weist im Vergleich zu anderen Agglomerationsgemeinden ein deutlich grösseres Gemeinde- und Güterstrassennetz aus (Siehe Bericht und Antrag Nr. 1403 "Planungsbericht; Teil 1" vom 6. August 2009). Zudem setzt der Werkhof deutlich mehr Zeiten für die Grünflächenpflege, den Winterdienst und die Abfallentsorgung ein.

Ein konkreter Leistungsauftrag fehlt zur Zeit beim Werkhof. Dieser soll möglichst rasch ausgearbeitet werden. Zudem soll die Weiterverrechnung von Leistungen des Werkhofes bei Privatstrassen näher geprüft werden. Die personellen Konsequenzen für den Werkhof können erst mit dem bereinigten Leistungsauftrag aufgezeigt werden.

8.3.6 Massnahmen Verwaltung

KST	Bereich	Kurzbeschrieb	umgesetzte Massnahmen	Entlastungswirkung in CHF				Priorität		
				2011	2012	2013	2014 / später	1	2	3
5001	Einwohnerrat	Auflösung Einwohnerrat und Einführung Urnenverfahren (Anteil direkte Kosten)					194'000			x
5001	Einwohnerrat	Streichung der Beiträge an Parteien des Einwohnerrates				29'000	29'000		x	
5001	Einwohnerrat	Versand von Akten ausschliesslich auf elektronischem Weg				10'000	10'000		x	
5001	Einwohnerrat	Streichung des Beitrags an den Ausflug anlässlich der Präsidentenfeier				4'000	4'000		x	
5001	Einwohnerrat	Reduktion der Verpflegungskosten an der Präsidentenfeier				4'000	4'000		x	
5001	Wahlen/ Abstimmungen	Verzicht auf gemeinsamen Wahlversand		14'000	7'000			x		
5001	Wahlen/ Abstimmungen	Abschaffung der Portofreiheit der Abstimmungskuverts				8'000	8'000		x	
5001	Wahlen/ Abstimmungen	Streichung der Parteibeiträge bei Wahlen			20'000				x	
5003	Zivilstandsamt	Einführung von Trauungen am Samstag, Einführung eines Zuschlags zu den üblichen Gerbühren		2'000	2'000	2'000	2'000	x		
5004	Steuern	Personalreduktion durch Zusammenlegung von Büros und Optimierung von Abläufen			50'000	50'000	100'000	x		
5006	Rücktrittsgelder/ Ruhegehalt	Streichung der Überbrückungsrente bei frühzeitiger Pensionierung					55'000			x
				16'000	**79'000**	**107'000**	**406'000**			

Wir sehen folgende weitere Massnahmen vor:

- Mit der Sanierung Gemeindehaus können die Teams Steueradministration und Gemeindebuchhaltung zusammengelegt werden. Damit können verschiedene Abläufe optimiert werden. Die Einführung der Kostenrechnung sowie die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements bindet heute viele Personalressourcen (Erarbeiten von Grundkonzepten, Einführung neuer Tools und entsprechende Schulung und Betreuung). Der Zeitbedarf sollte sich wieder reduzieren. Ab 2014 werden mit der Kantonalisierung der Steueradministration (Datenscanning, zentrale Versand von Dokumenten etc.) diverse Arbeitsabläufe bei der Steueradministration wegfallen. Aufgrund dieser Entwicklungen wird ab 2014 eine Pensenreduktion von ca. 100 Stellenprozent möglich sein.
- Bei Wahlen soll in Zukunft auf den gemeinsamen Wahlversand verzichtet werden.
- Beim Zivilstandesamt soll für Trauungen am Samstag ein Zuschlag erhoben werden.

Betreffend Auflösung des Einwohnerrates verweisen wir auf die Bemerkungen unter 8.3.1.

8.3.7 Massnahmen Öffentliche Sicherheit

KST	Bereich	Kurzbeschrieb	umgesetzte Massnahmen	Entlastungswirkung in CHF				Priorität		
				2011	2012	2013	2014 / später	1	2	3
5101	Vormundschaft	Vermehrte Verrechnung der Kosten im Vormundschaftswesen		5'000	5'000	5'000	5'000	x		
5102	Betreibungsamt	Neuer Vertrag ab 2008	150'000	150'000	150'000	150'000	150'000	x		
5101	Vormundschaft	Verrechnung des Gemeindebeitrags von Fr. 200.-- an Selbstzahler		5'000	5'000	5'000	5'000	x		
5101	Vormundschaft	Alternativen zur Mitgliedschaft Amtsvormundschaft Luzern Land prüfen								x
			150'000	**160'000**	**160'000**	**160'000**	**160'000**			

Bereits umgesetzte Massnahmen oder Massnahmen in Umsetzung:

- Bereits 2008 wurde mit dem Betreibungsamt ein neuer Vertrag zu günstigeren Bedingungen abgeschlossen. Mit diesem Vertrag konnte eine Kostenoptimierung realisiert werden.

Wir sehen folgende weitere Massnahmen vor:

- Im Vormundschaftswesen sollen die Kosten vermehrt verrechnet werden.

Die Aufgabe der Vormundschaft wird 2013 neu definiert. In diesem Zusammenhang sollte ein allfälliges Sparpotential in der Mandatsführung abgeklärt werden. Die Höhe ist zum heutigen Zeitpunkt noch unklar.

8.3.8 Massnahmen Bildung

KST	Bereich	Kurzbeschrieb	umgesetzte Massnahmen	Entlastungswirkung in CHF				Priorität		
				2011	2012	2013	2014 / später	1	2	3
5207	Volksschule	Erhöhung der Teilnehmerbeiträge an Kreativ- und Herbstsportwoche		8'000	8'000	8'000	8'000	x		
5207	Volksschule	Schliessung der Schulbibliotheken Allmend und Hofmatt					20'000			x
5207	Volksschule	Verzicht auf Ferienpässe					8'000			x
5202	Volksschule	Einstellung des Schulbetriebs Biregg auf SJ 10/11 Anteil Schulbetrieb	80'000	218'000	218'000	218'000	218'000	x		
5202	Volksschule	Erhöhung der Klassenbestände auf durchschnittlich 20	80'000	200'000	200'000	200'000	200'000	x		
5207	Volksschule	Verzicht auf Sommerlager Sek I	10'000	10'000	10'000	10'000	10'000	x		
5208	Musikschule	Erhöhung der Elternbeiträge um 10%				40'000	40'000		x	
5208	Musikschule	Halbierung der Familienrabatte		23'000	23'000	23'000	23'000	x		
5208	Musikschule	Verzicht auf Familienrabatte				17'000	17'000		x	
5208	Musikschule	Verzicht auf Ensembles der Musikschule					80'000			x
5208	Musikschule	Erschliessung von Einnahmen durch Fundrai-		10'000	10'000	10'000	10'000	x		

KST	Bereich	Kurzbeschrieb	umgesetzte Massnahmen	Entlastungswirkung in CHF				Priorität		
				2011	2012	2013	2014 / später	1	2	3
		sing sowie Eintrittsgebühren und Topfkollekten bei Konzerten								
			170'000	**469'000**	**469'000**	**526'000**	**634'000**			

Bereits umgesetzte Massnahmen oder Massnahmen in Umsetzung:

- Die Schliessung der Schule Biregg wird auf das Schuljahr 2010/11 umgesetzt. Bereits vorher wurde ein Teil der Liegenschaft an Dritte vermietet (siehe Abschnitt 8.3.3) und die Pensen gekürzt. Gegenüber dem Ausgangsjahr 2007 rechnen wir mit einer Kostenreduktion von Fr. 544'000.00 (inkl. Anteil Liegenschaften).
- Die Erhöhung der Klassenbestände wird auf das Schuljahr 2010/2011 umgesetzt.
- Auf das Sommerlager der Sek I wird ab dem Jahr 2010 verzichtet.

Wir sehen folgende weitere Massnahmen vor:

- bei den Angeboten Kreativwoche und Herbstsportwochen sollen die Teilnehmerbeiträge erhöht werden.
- Horw hat bei der Musikschule ein grosszügiges Familienrabattsystem; bei zwei Personen 10%, bei drei Personen 20%, bei vier Personen 30%. Nur Kriens hat ein vergleichbares System. Diese Familienrabatte sollen halbiert werden.
- Erträge durch Fundraising und Eintrittsgebühren bei Auftritten sollen erhöht werden. Diverse Möglichkeiten sind vorhanden (Inserate bei Programm; Sponsoring von Ensembles oder von Ensembleauftritten, Eintrittsgebühren oder Topfkollekte bei Konzerten).

8.3.9 Massnahmen Kultur und Freizeit

KST	Bereich	Kurzbeschrieb	umgesetzte Massnahmen	Entlastungswirkung in CHF				Priorität		
				2011	2012	2013	2014 / später	1	2	3
5301	Kulturförderung	Streichung der Bürgerrechtsfeier		2'000	2'000	2'000	2'000	x		
5301	Kulturförderung	Streichung der Feier der 20-Jährigen		4'000	4'000	4'000	4'000	x		
5305	Kommunikation	Streichung Dezember-Ausgabe des Blickpunkts					7'500			x
5305	Kommunikation	Integration des Internetauftritts der Kunst- und Kulturkommission in Webseite der Gemeinde		2'000	2'000	2'000	2'000	x		
5301	Kulturförderung	Abschaffung des Gemeindearchivs					20'000			x
5301	Kulturförderung	Streichung der jährlichen Bundesfeier					5'000			x
5301	Kulturförderung	Verzicht auf Kunst- und Kulturkommission, Jahresprogramm und periodischer Kulturanlass					90'000			x
5301	Kulturförderung	Auflösung Vereinbarung über Beitrag für Verzinsung und Amortisation Darlehen					33'000			x
				8'000	**8'000**	**8'000**	**163'500**			

Wir sehen folgende weitere Massnahmen vor:

- Aufgrund der tiefen Beteiligungen soll in Zukunft auf eine separate Bürgerrechtsfeier und auf die Feier der 20-Jährigen verzichtet werden.

- Der eigene Internetauftritt der Kultur soll im Internetauftritt der Gemeinde integriert werden.

Der Aufwand der Gemeinde Horw im Bereich Kultur liegt in der Höhe anderer Gemeinden der Agglomeration. Wir erachten weitere Kürzungen im Bereich Kultur und Freizeit als nicht sinnvoll.

8.3.10 Massnahmen Gesundheit

KST	Bereich	Kurzbeschrieb	umgesetzte Massnahmen	Entlastungswirkung in CHF				Priorität		
				2011	2012	2013	2014 / später	1	2	3
5403	Kirchfeld	Das Kirchfeld wird als ausgeglichene Spezialfinanzierung geführt	122'000	122'000	122'000	122'000	122'000	x		
			122'000	**122'000**	**122'000**	**122'000**	**122'000**			

Bereits umgesetzte Massnahmen oder Massnahmen in Umsetzung:

- Seit der Rechnung 2008 wird das Kirchfeld als Spezialfinanzierung geführt. Ein entsprechender Zuschuss entfällt.

8.3.11 Massnahmen Soziale Wohlfahrt

KST	Bereich	Kurzbeschrieb	umgesetzte Massnahmen	Entlastungswirkung in CHF				Priorität		
				2011	2012	2013	2014 / später	1	2	3
5501	Soziale Wohlfahrt	Aufhebung der Wohn-Info-Stelle					10'000			x
5501	Soziale Wohlfahrt	Erhöhung der Beiträge und Reduktion der Ermässigungen für Betreuungsangebote		10'000	10'000	10'000	10'000	x		
5502	AHV-Zweigstelle, Arbeitsamt	Zusammenlegung AHV und Arbeitsamt mit Einwohnerdiensten				67'500	67'500	x		
5505	Fürsorge	Streichung der Vergütung an Passepartout-Abonnemente für Behinderte mit Ergänzungsleistungen				8'000	8'000		x	
5501	Soziale Wohlfahrt	Erhebung von Gebühren für die Vermittlung durch die Wohn-Infostelle.		1'500	1'500	1'500	1'500	x		
5501	Soziale Wohlfahrt	Erhöhung des Tarifs für Spielgruppenangebote				2'000	2'000		x	
5501	Soziale Wohlfahrt	Subventionierung von max. einer besuchten Spielgruppe pro Kind		16'000	16'000	16'000	16'000	x		
5505	Fürsorge	Einsparungen beim Arbeitsintegrationsprogramm und den Dauerarbeitsplätzen		60'000	60'000	60'000	60'000	x		
5505	Fürsorge	Einstellung der Vermittlungstätigkeit bei der Reintegration ausgesteuerter Personen					72'000			x
5505	Fürsorge	Abschaffung der Verwaltung der Finanzen verschuldeter Personen				10'000	10'000		x	
5505	Fürsorge	Rückerstattung gewährter Sozialhilfe durch Bewirtschaftung der Dossiers		20'000	20'000	20'000	20'000	x		
				107'500	**107'500**	**195'000**	**277'000**			

Wir sehen folgende weitere Massnahmen vor:

- Im Rahmen der Sanierung des Gemeindehauses können die Einwohnerdienste, die Ausgleichskasse und das Arbeitsamt zusammengelegt werden.
- Mittels Arbeitsintegrationsprogramm (AIP) können die Klienten zum Teil auf den ersten Arbeitsmarkt vorbereitet werden oder sie erhalten eine Tagesstruktur. (5 AIP à Fr. 12'000). Diese Dienstleistung wird reduziert.
- In Zukunft wird nur noch eine besuchte Spielgruppe subventioniert. Zudem sollen die Beiträge für Betreuungsangebote erhöht werden.
- Für Vermittlungen durch die Wohninfostelle wird in Zukunft eine Gebühr verlangt.
- Die Bewirtschaftung der WSH Dossier betreffend Rückerstattung der gewährten Sozialhilfe wird aktiver durchgeführt.

8.3.12 Massnahmen Verkehr

KST	Bereich	Kurzbeschrieb	umgesetzte Massnahmen	Entlastungswirkung in CHF				Priorität		
				2011	2012	2013	2014 / später	1	2	3
5605	Ruhender Verkehr	Erhöhung der Gebühren für Dauer- und Kurzzeitparken		15'000	15'000	15'000	15'000	x		
				15'000	**15'000**	**15'000**	**15'000**			

Wir sehen folgende weitere Massnahmen vor:

- Die Gemeinde bewirtschaftet ca. 470 Parkplätze auf öffentlichem Grund. Es sind 7 zentrale Parkuhren und 30 Sammelparkuhren (TOM) in Betrieb.

  Gebühren heute:
  - Kurzparkierer: Erste halbe Stunde gratis, je weitere halbe Stunde Fr. 0.50.
  - Dauerparkierer: Fr. 40.00 pro Monat je Tag oder Nacht; Fr. 60.00 pro Monat Tag und Nacht.
  - Gemeindepersonal und Lehrerschaft: Fr. 30.00 pro Monat, Fr. 300.00 pro Jahr;
  - Personal Kirchfeld: Fr. 20.00 pro Monat, 200.00 pro Jahr.

  Massnahme:
  - Gebührenerhöhung für Kurzparkierer: 10 % (erste Halbstunde unverändert).
  - Gebührenerhöhung für Dauerparkierer: Fr. 5.00 pro Monat.

8.3.13 Massnahmen Raum und Umwelt

KST	Bereich	Kurzbeschrieb	umgesetzte Massnahmen	Entlastungswirkung in CHF				Priorität		
				2011	2012	2013	2014 / später	1	2	3
5711	Bestattungswesen	Verzicht auf Kostenübernahme für Transport Verstorbener und Krematorien.	50'000	50'000	50'000	50'000	50'000	x		
5711	Bestattungswesen	Betreuung Bestattungswesen und Gräberkontrolle durch Zivilstandsamt		6'000	6'000	6'000	6'000	x		
5711	Bestattungswesen	Erhöhung der Konzessionsabgaben für Gräber		6'000	6'000	6'000	6'000	x		
5711	Bestattungswesen	Einführung der Kostenpflicht für Gräber					10'000			x
5703	Bauwesen	Verrechnung der telefonischen Beratung und der Beratung vor Ort					20'000			x
5701	Umwelt	Verzicht auf energiepolitisches Programm ab 2012.				60'000	60'000		x	
5711	Bestattungswesen	Einführung von Aufwandsentschädigungen für Einheimische					20'000			x
			50'000	**62'000**	**62'000**	**122'000**	**172'000**			

Wir sehen folgende weitere Massnahmen vor:

- Heute wird die Betreuung des Bestattungswesens und die Gräberkontrolle durch die Immobilien wahrgenommen. Diese Aufgaben sollen neu dem Zivilstandsamt zugeordnet werden.
- Die Konzessionsabgaben für Gräber werden erhöht.

8.3.14 Massnahmen Wirtschaft

KST	Bereich	Kurzbeschrieb	umgesetzte Massnahmen	Entlastungswirkung in CHF				Priorität		
				2011	2012	2013	2014 / später	1	2	3
5803	Landwirtschaft	Verzicht auf landwirtschaftlichen Betriebshelferdienst	25'000	25'000	25'000	25'000	25'000	x		
5803	Landwirtschaft	Verzicht auf Beiträge an Hochstammobstbäume	55'000	55'000	55'000	55'000	55'000	x		
5806	Marktwesen	Erhöhung der Gebühren zur Verbesserung des Kostendeckungsgrads				10'000	10'000		x	
			80'000	**80'000**	**80'000**	**90'000**	**90'000**			

Bereits umgesetzte Massnahmen oder Massnahmen in Umsetzung:

- Ab Februar 2009 verzichtet die Gemeinde Horw auf ein gemeindeeigenes Angebot "Betriebshelfer".
- Im Herbst 2009 wurde Ihnen der Bericht und Antrag Nr. 1407 "Förderprogramm Hochstammbäume" vorgelegt. Sie sind mit Hinweis auf die Motion 261 auf diesen Bericht und Antrag nicht eingetreten. Wir empfehlen Ihnen nun den Verzicht dieser Beiträge.

8.3.15 Massnahmen Liegenschaften Finanzvermögen

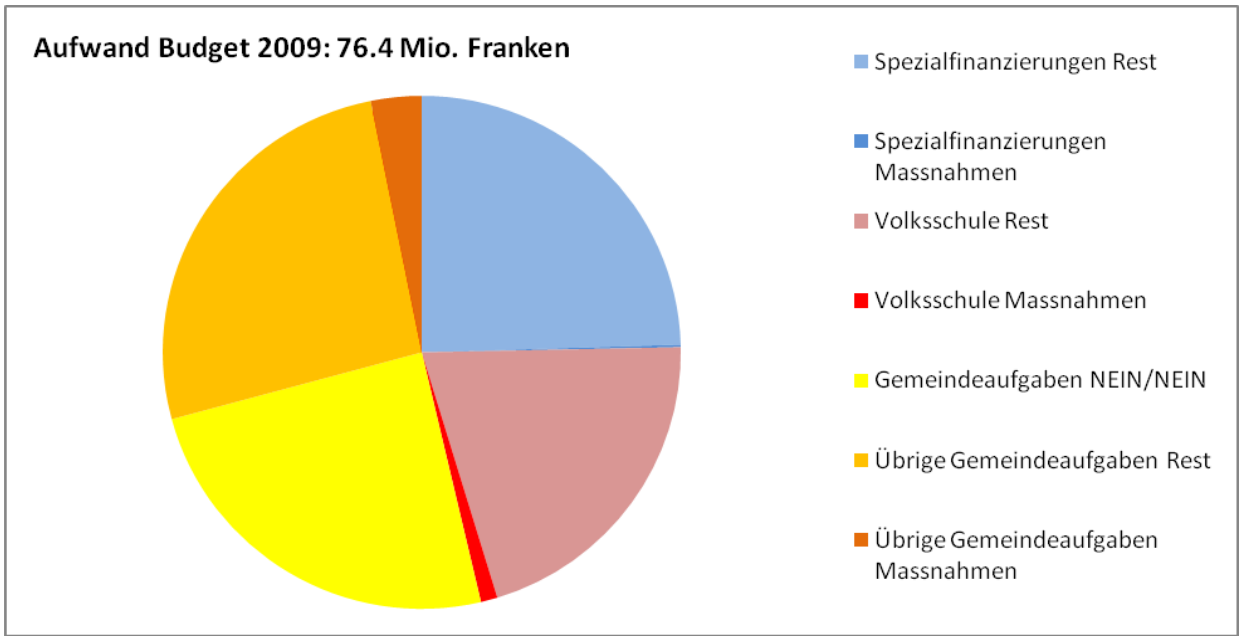
KST	Bereich	Kurzbeschrieb	umgesetzte Massnahmen	Entlastungswirkung in CHF				Priorität		
				2011	2012	2013	2014 / später	1	2	3
5901	Liegenschaften Finanzvermögen	Erhöhung der Mieten für Bootsplätze und -gestelle		2'000	2'000	2'000	2'000	x		
5901	Liegenschaften Finanzvermögen	Durchführung von Mietwertschätzungen und Anpassung der Mietwerte		5'000	10'000	10'000	10'000	x		
				7'000	**12'000**	**12'000**	**12'000**			

Wir sehen folgende weitere Massnahmen vor:

- Durchführen von Mietwertschätzungen (soweit nicht aktuell) und damit verbunden jeweilige Anpassung des Mietzinses, insbesondere bei Neuvermietungen. Dies unter Einhaltung des Mietrechtes. Die Einwohnergemeinde verfügt über diverse günstige Wohnungen, die unter anderem auch an Sozialbezüger vermietet werden. Höhere Mietzinsen für Sozialbezüger ergeben auch eine kostenmässig höhere Belastung des Sozialdepartementes.
- Erhöhung der Mieten für Bootsplätze und -gestelle.

8.4 Massnahmen nach Leistungsgruppen

Gruppierung Leistungskatalog	Aufwand Budget 2009	Massnahmen Priorität 1	Priorität 2	Priorität 3	Total	Anteil
Spezialfinanzierungen	18'856'700.00	122'000.00	-	-	**122'000.00**	**0.65%**
Volksschule	16'549'400.00	762'000.00	-	28'000.00	**790'000.00**	**4.77%**
Gemeindeaufgaben NEIN/NEIN	18'693'100.00	-	-	-	**-**	**0.00%**
Übrige Gemeindeaufgaben	22'313'100.00	924'000.00	511'000.00	977'500.00	**2'412'500.00**	**10.81%**
Total	76'412'300.00	1'808'000.00	511'000.00	1'005'500.00	**3'324'500.00**	**4.35%**



9 Personelle Konsequenzen

9.1 Personelle Konsequenzen aus dem Gehaltsvergleich

Wir haben entschieden, per 1. Juli 2011 für alle Mitarbeitenden mit öffentlich-rechtlichen Arbeitsverträgen – ausgenommen Lehrpersonen – das neue Lohnsystem einzuführen. Diese Einführung bedingt eine Anpassung des Arbeitsvertrages. Um dem Personal die Möglichkeit zu geben den neuen Arbeitsvertrag anzunehmen oder abzulehnen, besagt das Personalreglement der Gemeinde Horw, dass eine Änderungskündigung mit drei Monaten Kündigungsfrist erstellt werden muss. (Art. 11 Umgestaltung des Arbeitsverhältnisses, Absatz 2).

Der Gehaltsvergleich wird bei den neuen Anstellungsbedingungen berücksichtigt. Ob und wie gross Handlungsbedarf besteht, kann zum heutigen Zeitpunkt noch nicht gesagt werden.

9.2 Personelle Konsequenzen aufgrund der vorgeschlagenen Massnahmen

Im Abschnitt 8 sehen wir eine Vielzahl von Massnahmen vor. Der grösste Teil davon kann aufgrund der natürlichen Fluktuation umgesetzt werden. Wenn dies nicht möglich sein sollte, werden wir eine sozialverträgliche Lösung im Rahmen des Personalrechts suchen. Die Massnahmen "Schule Biregg" und "Erhöhung Klassenbestände" wurden bereits auf das Schuljahr 2010/2011 umgesetzt.

Bei den Massnahmen der Priorität 2 und 3 ist zum heutigen Zeitpunkt eine klare Zuordnung nicht möglich. Es sind verschiedene Arbeitsstellen betroffen. In diesen Bereichen sind zusätzliche Abklärungen nötig.

Die in der folgenden Tabelle aufgezeigten Stellen sind grobe Schätzungen.

Massnahme zeitliche Umsetzung	Priorität 1 2010-2016	Priorität 2 ab 2013	Priorität 3 ab 2014
Einwohnerrat *			200-300%
Lehrabgänger **			50-100%
Reinigung Liegenschaften **	100-200%		
Postdienst	100%		
Werkhof		100-200%	
Steuern	100%		
Schule Biregg ***	200%		
Erhöhung Klassenbestände ***	100-150%		
Musikschule			
AHV/Arbeitsamt	20%		
Sozialhilfe			20%
Total	**620-770%**	**100-200%**	**270-420%**

* Diverse Pensen
** Aushilfen
*** Lehrpersonen

10 Weiteres Vorgehen - Umsetzung

10.1 Erarbeitung von Führungsinformationen

Die vorliegende Analyse des Finanzhaushalts der Gemeinde Horw hat die heutigen Grenzen der vorhandenen Informationen klar aufgezeigt. Zum Einen ist ein vertiefter Vergleich der Finanzkennzahlen mit anderen Gemeinden nur mit viel Zusatzaufwand und mit Spezialkenntnissen möglich. Zum Anderen ergibt der politisch gewünschte Gestaltungsfreiraum unterschiedliche Leistungsstandards unter den Gemeinden. Konkrete Leistungsbeschriebe bzw. Leistungsaufträge gepaart mit einer transparenten Kostenrechnung werden in Zukunft zusätzliche Führungsinformationen liefern. Wir sind gewillt, diesen bereits eingeschlagenen Weg konsequent weiter zu verfolgen.

10.2 Umsetzung der Massnahmenpakete

Aufgrund der festgelegten Prioritäten schlagen wir Ihnen das folgende weitere Vorgehen vor:

- Das konkrete Massnahmenpaket der Priorität 1 wird zum Teil schon umgesetzt oder wird nach der Behandlung des vorliegenden Schlussberichtes im Einwohnerrat zur Umsetzung freigegeben. Je nach Kompetenz werden wir die notwendigen Anträge beim Einwohnerrat einholen (Budget oder separater Bericht und Antrag).
- Die Massnahmen der Priorität 2 werden innerhalb der nächsten 2 – 3 Jahren von uns im Detail weiter geprüft. Wo nötig werden entsprechende Anträge zu Handen des Einwohnerrats ausgearbeitet.
- Die Massnahmen der Priorität 3 werden erst bei Bedarf weiterbearbeitet.

11 Würdigung

Der Motionär beruft sich auf die vom Kanton publizierten Finanzkennzahlen. Diese Zahlen zeigen auf, dass die Gemeinde Horw in vielen Bereichen überdurchschnittliche Kosten aufweist.

Die Rolle der Gemeinde in Bezug auf die Standortattraktivität ist jedoch sehr vielseitig und hat sehr unterschiedliche Zielgruppen (Familien, Unternehmen etc.) anzusprechen. Die Gemeinde arbeitet nicht gewinnorientiert. Rein finanzielle Ziele wären der falsche Ansatz. Die finanziellen Ressourcen müssen jedoch wirkungsorientiert und kostenbewusst eingesetzt werden und können damit die Attraktivität der Gemeinde positiv beeinflussen.

Massgebliche Faktoren für die Standortattraktivität der Gemeinde Horw:

- Steuerbelastung (Belastung nat. Personen, Belastung jur. Personen, Vermögenssteuern)
- Geografische Faktoren (attraktive Wohnlagen, gute Erschliessung, Nähe zur Stadt Luzern, Verfügbarkeit von geeignetem Bauland)
- Dienstleistungsangebote Privatwirtschaft (Einkaufsmöglichkeiten, Kulturangebote, Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal)
- Öffentliche Angebote (Bildung, Altersbetreuung, Infrastrukturen, Kinderkrippen etc.)
- Soziale Netzwerke (Begegnungsorte, Vereinsleben, "sich wohl fühlen", Freundeskreis, Freiwilligenarbeit, Integrationsmöglichkeiten)
- Erholungsraum (See, Freizeitmöglichkeiten, Natur)
- Gesunde Umwelt (Ruhe, saubere Luft, sauberes Wasser, saubere Umwelt, keine Umweltbelastung)
- Umfeld (Konkurrenz Nachbargemeinden, Stadtnähe, starke Stadtregion)
- Sicherheit (Schutz vor Naturkatastrophen [Wasser, Feuer], Gesellschaftsrisiken, Randgruppen, soziale Sicherheit)

Die Gemeinde Horw verfügt mit den geographischen Standortfaktoren und dem vergleichsweise tiefen Steuerfuss über eine gute Ausgangslage. Damit haben sich aber bisher Gemeinderat und Einwohnerrat nicht zufriedengegeben. Es wurde versucht, natürliche Potenziale zu erkennen und sie umzusetzen.

Massnahmen der Gemeinde Horw zu Gunsten der Standortattraktivität :

- Es wurden hohe Investitionen in ein attraktives, gut erschlossenes Zentrum getätigt. (Wirkung: attraktives, belebtes Zentrum, zentrale, gute Einkaufsmöglichkeiten)
- Es wurden hohe Investitionen in die Sicherheit vor Hochwasser getätigt. (Wirkung: weniger Hochwasserschäden)
- Es wurden hohe Investitionen in die Mehrzweckhalle und in Sportanlagen getätigt. (Wirkung: Gute Infrastrukturen für attraktives Freizeit- und Kulturleben)
- Es wurden hohe Investitionen in den Schulstandort Horw getätigt. (Wirkung: attraktive Bildungsangebote)
- Es wurden hohe Investitionen in die Alterspflege getätigt. (Wirkung: zeitgemässe Betreuungs- und Pflegeangebote im Alter.)
- Es wurde ein vielseitiges Leistungsangebot über dem kantonalen Standard aufgebaut (Kinderbetreuung, Schulsozialarbeit, Kulturförderung etc.) (Wirkung: attraktiver, familienfreundlicher Wohnort)
- Die Ortsplanung wird revidiert. (Wirkung: Neue Einzonungen für künftiges Wachstum, schonender Umgang mit unseren natürlichen Ressourcen)
- Es werden hohe Investitionen ins Gebiet Bahnhof getätigt. (Wirkung: Schaffung von interessanten Arbeitsplätzen, zentrumsnahe, attraktive Wohnlage)

Kurz: Über die Jahre hat sich ein horwspezifisches, attraktives Leistungsangebot entwickelt.

Vergleiche mit andern Gemeinden sind nicht einfach so möglich. Vom Profil her ist in der Region Horw indes am ehesten mit Luzern und Meggen vergleichbar. Diese drei Gemeinden haben eine ausgezeichnete Lage, ein gutes Images, privilegierte Wohnlagen, und eine gut ausgebaute Infrastruktur und einen attraktiven Steuerfuss. Von daher erfüllen diese Gemeinden eine wichtige Funktion als geschätzter Wohnort für gute Steuerzahler, im Interesse des ganzen Kantons Luzern.

Wichtig ist folgende Erkenntnis: Der Mehraufwand liegt nicht in einer ineffizienten Verwaltung sondern ist das Resultat einer Vielzahl von horwspezifischen Faktoren. Es ist uns wichtig und wir stehen auch zur Tatsache, dass selbstverständlich auch die Gemeindeverwaltung, wie jeder

andere Betrieb, Abläufe periodisch überprüfen und besonders aufgrund des geänderten Aufgabenspektrums auch optimieren muss. Genau diese Chance bietet die Motion 261.

Die fundierte Analyse des Finanzhaushaltes hat gezeigt, dass das Sparpotenzial nicht bei den 3.75 bis 7.5 Millionen liegt, sondern bei rund 1.8 (Massnahmen 1. Priorität) bis 3.3 Millionen Franken (Massnahmen Priorität 1 bis 3).

Das Paket der Massnahmen der Priorität 1 im Umfang von 1.8 Mio. Franken wurde bereits teilweise wie folgt umgesetzt:

– Neuer Vetrag mit dem Betreibungsamt	Fr. 150'000.00	(2008)
– Kirchfeld als Spezialfinanzierung	Fr. 122'000.00	(2008)
– Verstorbenentransport	Fr. 50'000.00	(2008)
– Betriebshelferdienst Landwirtschaft	Fr. 25'000.00	(2009)
– Beiträge Hochstammobstbäume	Fr. 55'000.00	(Budget 2010)
– Einstellung des Schulbetriebs Biregg	Fr. 544'000.00	(Schuljahr 2010/2011)
– Erhöhung der Klassenbestände	Fr. 200'000.00	(Schuljahr 2010/2011)
Total	Fr. 1'146'000.00	

Dieser grosse Anteil an bereits umgesetzten Massnahmen zeigt, dass wir den Auftrag der Kostenoptimierung auch in der Vergangenheit wahrgenommen haben . Das verbleibende Entlastungspaket im Betrag von 0.66 Mio Franken wollen wir kurzfristig realisieren.

Die Massnahmen der Priorität 2 betragen rund 0.5 Mio Franken. Deren Umsetzung soll mittelfristig geprüft werden.

Die Realisierung der Massnahmen der 3. Priorität oder weitere Optimierungen hätten unseres Erachtens eine Einbusse der Standortattraktivität zur Folge und sollten erst bei einer Verschärfung der finanziellen Situation und unter Abwägung der jeweiligen Vor- und Nachteile ernsthaft in Betracht gezogen werden. Dabei ist auch zu berücksichtigen, dass die politischen Gegebenheiten oftmals einen Abbau von offensichtlich von der Mehrheit der Bevölkerung geschätzten Leistungen verunmöglichen, wie zum Beispiel die Abstimmung bei den Gemeindebeihilfen gezeigt hat.

Das grösste Sparpotential wurde in den Bereichen Volksschule (0.79 Mio. bzw. 4.77% des Gesamtaufwandes) und in den nicht gebundenen Gemeindeaufgaben (2.4 Mio. Franken bzw. 10.81%) gefunden. Darin enthalten ist auch das Einsparpotential beim Führungssystem.

Die in diesem Planungsbericht aufgezeigten Massnahmen wurden in enger Zusammenarbeit mit den zuständigen Departementen aufgearbeitet. Dieser bewusst gewählte Weg hat sich bewährt. Dabei hat sich gezeigt, dass die zuständigen Stellen sehr wohl im Gesamtinteresse der Gemeinde Horw die vom politischen Führungssystem gewünschten Leistungen kosten- und kundenbewusst umsetzen wollen. Weiche Faktoren wie Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit liegen bei der Gemeinde Horw auf einem hohen Niveau. Es liegt im Interesse der Gemeinde Horw, diese Werte zu pflegen und nicht auf Grund einer rein finanziellen Sicht zu zerstören.

12 Antrag

Wir beantragen Ihnen

– vom Planungsbericht Kenntnis zu nehmen.

Markus Hool
Gemeindepräsident

Daniel Hunn
Gemeindeschreiber

– Gemeindefinanzen – Nettobelastung nach Hauptfunktionen 2002 – 2008

HORW GEMEINDE

E I N W O H N E R R A T
Beschluss

- nach Kenntnisnahme vom Bericht und Antrag Nr. 1427 des Gemeinderates vom 12. August 2010
- gestützt auf den Antrag der Geschäftsprüfungs-, der Bau- und Verkehrs- sowie der Gesundheits- und Sozialkommission
- in Anwendung von Art. 31 Abs. 1 Bst. f der Gemeindeordnung vom 25. November 2007

Der Planungsbericht über die Optimierung des Finanzhaushaltes der Gemeinde Horw wird zur Kenntnis genommen.

Horw, 23. September 2010

Robert Odermatt
Einwohnerratspräsident

Daniel Hunn
Gemeindeschreiber

Publiziert:

13 Beilage 1: Gemeindefinanzen - Nettobelastung nach Hauptfunktionen 2002 - 2008

In Franken pro Einwohner
Quelle: LUSTAT Statistik Luzern

0	Allgemeine Verwaltung	5	Soziale Wohlfahrt
1	Öffentliche Sicherheit	6	Verkehr
2	Bildung	7	Umwelt und Raumordnung
3	Kultur und Freizeit	8	Volkwirtschaft
4	Gesundheit	9	Finanzen und Steuern

2002	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total 1-8	Total 1-8
Horw	452	66	1'434	145	141	573	227	104	-36	-2'876	**pro Kopf**	**absolut**
Delta Mittel Kanton	-34	11	-197	9	-76	-65	-29	-23	1	233	-403	-5'037'500
Delta Luzern	87	173	-425	335	21	16	246	41	65	-349	559	6'987'500
Delta Kriens	-106	-16	-268	-21	-49	-50	-27	20	-1	264	-518	-6'475'000
Delta Littau	-47	25	-276	-22	-45	-100	-45	-36	-2	485	-548	-6'850'000
Delta Emmen	-43	-22	-271	-60	-106	-11	-22	-68	-11	464	-614	-7'675'000
Delta Ebikon	-159	-18	-97	-53	-8	-29	-54	-170	-1	170	-589	-7'362'500
Delta Adligenswil	-45	-32	108	-13	-102	-66	-38	-99	-4	736	-291	-3'637'500
Delta Meggen	252	-11	176	215	-116	15	103	65	-20	-4'476	679	8'487'500

2003	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total 1-8	Total 1-8
Horw	423	62	1'071	166	168	769	251	111	-36	-2'819	**pro Kopf**	**absolut**
Delta Mittel Kanton	-12	16	84	40	-110	-55	-55	-42	-2	-55	-136	-1'700'000
Delta Luzern	106	171	-179	641	-42	66	199	41	64	-1'105	1'067	13'337'500
Delta Kriens	-100	-6	-57	-40	-88	-10	-67	-5	0	81	-373	-4'662'500
Delta Littau	-45	14	-1	-65	-138	-79	-82	-31	-9	228	-436	-5'450'000
Delta Emmen	-30	-30	-97	-91	-131	-2	-33	-61	-18	343	-493	-6'162'500
Delta Ebikon	-130	11	72	-78	-38	-66	-81	-41	-5	200	-356	-4'450'000
Delta Adligenswil	-14	-25	360	-47	-123	-122	-83	-100	-9	55	-163	-2'037'500
Delta Meggen	248	-4	163	152	-136	-19	106	72	-32	-737	550	6'875'000

2004	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total 1-8	Total 1-8
Horw	426	81	1'103	158	61	925	216	64	-41	-2'349	**pro Kopf**	**absolut**
Delta Mittel Kanton	-22	4	90	5	-11	-109	-25	-7	6	-589	-69	-862'500
Delta Luzern	1	153	-200	352	50	33	172	70	68	-1'438	699	8'737'500
Delta Kriens	-90	-28	-43	-3	1	-132	-16	23	5	-415	-283	-3'537'500
Delta Littau	-28	-15	-8	-25	8	-110	-25	-37	-2	-396	-242	-3'025'000
Delta Emmen	-50	-10	-100	-63	-21	-89	-20	-25	-15	-217	-393	-4'912'500
Delta Ebikon	-141	-20	-12	-64	-39	-47	-15	-28	-3	-398	-369	-4'612'500
Delta Adligenswil	-25	-35	368	-40	-5	-144	-70	-99	-4	-407	-54	-675'000
Delta Meggen	268	-29	198	140	-22	-107	121	90	-16	-443	643	8'037'500

2005	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total 1-8	Total 1-8
Horw	452	110	1'169	143	79	941	253	25	-17	-2'976	**pro Kopf**	**absolut**
Delta Mittel Kanton	-28	-11	27	7	-28	-109	-28	34	-22	36	-158	-1'975'000
Delta Luzern	59	184	-288	286	43	74	218	109	42	-800	727	9'087'500
Delta Kriens	-108	-58	-97	-13	-26	-126	-41	78	-16	292	-407	-5'087'500
Delta Littau	-49	-27	-92	-20	-50	-73	-61	0	-28	612	-400	-5'000'000
Delta Emmen	-68	-33	-148	-51	-39	-80	-19	16	-33	548	-455	-5'687'500
Delta Ebikon	-161	-47	-6	-42	-22	-88	-33	10	-24	218	-413	-5'162'500
Delta Adligenswil	-49	-70	207	-31	-23	-198	-71	-37	-25	102	-297	-3'712'500
Delta Meggen	267	-50	121	201	-47	-79	103	130	-58	975	588	7'350'000

2006	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total 1-8	Total 1-8
Horw	446	88	1'202	149	78	1'002	280	44	-20	-3'371	pro Kopf	absolut
Delta Mittel Kanton	-36	-3	-26	34	-31	-150	-75	-11	-19	283	-317	-3'962'500
Delta Luzern	-16	174	-433	475	27	49	102	9	50	-586	437	5'462'500
Delta Kriens	-119	-32	-125	-22	-57	-181	-75	78	-16	686	-549	-6'862'500
Delta Littau	-69	-1	-67	-45	-32	-110	-114	-54	-21	681	-513	-6'412'500
Delta Emmen	-61	-42	-212	-41	-37	-99	-78	-48	-32	740	-650	-8'125'000
Delta Ebikon	-163	-29	-57	-58	-10	-171	-98	13	-21	682	-594	-7'425'000
Delta Adligenswil	-27	-41	144	-35	-18	-227	-125	-40	-22	595	-391	-4'887'500
Delta Meggen	258	-38	50	212	-37	-108	25	74	-48	-655	388	4'850'000

2007	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total 1-8	Total 1-8
Horw	478	98	1'246	145	46	1'010	257	110	-27	-3'445	pro Kopf	absolut
Delta Mittel Kanton	-57	-13	-19	36	12	-133	-53	-79	-6	162	-312	-3'900'000
Delta Luzern	-9	164	-358	472	124	-28	126	-52	48	-899	487	6'087'500
Delta Kriens	-116	-47	-134	-15	-9	-119	-34	-37	-5	565	-516	-6'450'000
Delta Littau	-120	-38	-87	-41	-10	-118	-82	-101	-12	708	-609	-7'612'500
Delta Emmen	-90	-60	-254	-81	-3	-75	-67	-220	5	752	-845	-10'562'500
Delta Ebikon	-189	-32	-60	-48	32	-98	-64	-62	-12	588	-533	-6'662'500
Delta Adligenswil	-80	-67	215	-18	16	-250	-93	-111	-15	547	-403	-5'037'500
Delta Meggen	242	-73	4	204	-9	-18	30	-12	-22	-2'216	346	4'325'000

2008	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total 1-8	Total 1-8
Horw	469	45	1'247	132	21	1'047	221	91	-36	-2'929	pro Kopf	absolut
Delta Mittel Kanton	-37	10	22	54	62	-259	4	-63	-5	-209	-212	-2'650'000
Delta Luzern	0	160	-339	523	255	-142	217	-106	58	-1'075	626	7'825'000
Delta Kriens	-98	-25	-101	1	28	-239	-43	-11	1	231	-487	-6'087'500
Delta Littau	-122	-10	-70	-33	-1	-138	-81	-108	-1	281	-564	-7'050'000
Delta Emmen	-27	-50	-177	-47	45	-198	-52	-150	-5	144	-661	-8'262'500
Delta Ebikon	-220	-28	-81	-39	44	-207	4	-30	-5	-10	-562	-7'025'000
Delta Adligenswil	-2	-23	165	-19	53	-343	-39	-93	-8	-385	-309	-3'862'500
Delta Meggen	235	-35	11	161	21	-321	57	112	-37	50	204	2'550'000