

**GEMEINDERAT**  
**Bericht und Antrag**

Nr. 1562  
vom 4. Februar 2016  
an Einwohnerrat von Horw  
betreffend Planungsbericht zur Umwandlung des Kirchfeldes – Haus für Betreuung und Pflege in eine selbständige Trägerschaft

---

Sehr geehrter Herr Einwohnerratspräsident  
Sehr geehrte Damen und Herren Einwohnerräte

**1 Ausgangslage**

Mit dem Bericht Nr. 1540 „Wohnen im Alter“ wurden zu den Bereichen angestammtes Wohnen, Wohnen mit Dienstleistungen und stationäre Pflege diverse Massnahmen empfohlen, um den zukünftigen Bedarf in der Altersversorgung von Horw abzudecken.

Zur Sicherung der stationären Versorgung mit geschätzten 270 Betten im Jahre 2035 in der Gemeinde Horw wird eine Erhöhung des heute bestehenden Bettenangebotes des Kirchfelds von 159 Betten langfristig auf mind. 190 Betten nötig sein. Damit werden, neben dem nötigen Sanierungsbedarf im Kirchfeld 2, zusätzliche bauliche Investitionen nötig werden.

Das Haus für Betreuung und Pflege Kirchfeld steht vor grossen Herausforderungen, wie dies die beigelegte Vorstudie „Kirchfeld – Haus für Betreuung und Pflege; Gesamtkonzept der Zukunft“ von Silvia Höchli Pleus vom 25. November 2014 (Beilage 1) aufzeigt. Diese Vorstudie nimmt Bezug auf den Bericht „Wohnen im Alter in Horw – eine zukunftsorientierte Gesamtschau“ vom 30. Juni 2014. Wir sind jedoch den Empfehlungen der Vorstudie von S. Höchli Pleus nur teilweise gefolgt und haben Sie über den aktuellen Stand im Planungsbericht Nr. 1540 am 5. März 2015 informiert. Insbesondere verzichteten wir darauf, einen Studienauftrag an diverse Planerteams zu erteilen. Wir wollten vor dieser strategischen Weichenstellung eine Standortevaluation vornehmen, um die Vor- und Nachteile eines konzentrierten Standortes gegenüber einer Satellitenlösung zu klären. Weiter soll im Zusammenhang mit der Auslagerung eine mögliche Übergabe der anstehenden baulichen Investitionen an die neue Trägerschaft geprüft werden. Gemäss der Vorstudie sind für eine bedarfs- und fachgerechte zukünftige Nutzung der vorhandenen Infrastruktur Investitionen von über 25 Mio. Franken zu erwarten. Folglich ist eine Klärung der Standortfrage auch im Hinblick auf die Bemessung des Eigenkapitals bei einer Auslagerung sinnvoll.

Der Einwohnerrat hat am 18. September 2014 die Motion Nr. 280/2013;  
Überführung "Kirchfeld – Haus für Betreuung und Pflege" in eine Aktiengesellschaft  
Sommerhalder Rita, CVP, und Mitunterzeichnende überwiesen:

Das "Kirchfeld - Haus für Betreuung und Pflege" ist mit seinen 150 Mitarbeitenden wohl der grösste Arbeitgeber in der Gemeinde Horw. Der jährliche Umsatz beträgt über CHF 13 Mio. - Tendenz steigend. Der Betrieb wird heute wie eine Abteilung der Gemeindeverwaltung geführt. Aus unserer Sicht ist das weder sinnvoll noch zeitgemäss.

Der Gesundheitsmarkt verändert sich laufend und schnell. Das Gesetz über die Pflegefinanzierung hat massgebliche Veränderungen mit sich gebracht. Öffentliche Heime stehen in Konkurrenz zu privaten Heimen. Um hier erfolgreich agieren zu können, sind flexible Strukturen eine Grundvoraussetzung. Mit der Umwandlung in eine Aktiengesellschaft, welche sich zu 100 % im Besitz der Gemeinde befindet, schaffen wir Flexibilität und Unabhängigkeit. Das Pflegeheim erhält mehr unternehmerische Verantwortung und Gestaltungsspielraum. Sei es im Bereich der Steuerung und Führung, wie auch im Bereich der Finanzierung.

In den vergangenen Jahren haben dies bereits verschiedene Luzerner Gemeinden erkannt und den Schritt zur Verselbständigung ihrer Heime vollzogen. Die Erfahrungen daraus waren durchwegs positiv. So plant nun auch die Stadt Luzern die Umwandlung ihrer Heime in eine Aktiengesellschaft per 2015.

Mit der vorliegenden Motion beauftragen wir den Gemeinderat, dem Einwohnerrat einen Bericht und Antrag zur Überführung des "Kirchfeld - Haus für Betreuung und Pflege" in eine Aktiengesellschaft zur Beratung vorzulegen.

Gestützt auf den Bericht Nr. 1540 „Wohnen im Alter“ sowie auf die Vorstudie „Gesamtkonzept der Zukunft“ von S. Höchli Pleus und in Erfüllung des Auftrags der Motion Nr. 280/2013 haben wir die Grundlagen für den Standortentscheid und für eine allfällige Verselbständigung des Kirchfeldes erarbeitet.

## **2 Organisation**

Für die Erarbeitung des Vorgehens bei der Überführung in eine eigenständige Trägerschaft und zur Klärung der Standortfrage wurde eine Arbeitsgruppe mit fachlicher Begleitung eingesetzt:

- Oskar Mathis, Gemeinderat, Sozialdepartement (Vorsitz)
- Hans-Ruedi Jung, Gemeinderat, Finanzdepartement
- Sabine Schultze, Leiterin Kirchfeld
- Meinrad Hermann, Gemeindeverwaltung, Leiter Finanzen
- Andreas Näf, improve consulting ag

Das Projektteam erhielt den Auftrag, bei der Vorbereitung einer Umwandlung folgende grundsätzliche Fragen von strategischer und versorgungspolitischer Bedeutung zu klären:

1. Welches sind die Gründe für eine Umwandlung in eine selbständige Trägerschaft?
2. Welche Rechtsform soll eine zukünftige Trägerschaft haben?
3. Wie soll mit dem Investitionsbedarf in die Infrastruktur des Kirchfeldes umgegangen werden?
4. Soll am heutigen Standort des Kirchfeldes am Dorfrand festgehalten oder soll ein Standortwechsel in Richtung Dorfzentrum angestrebt werden?

## **3 Standortklärung**

Die vierte Frage wurde in einem separaten Bericht (Beilage 2) auf der Grundlage der oben erwähnten Vorstudie und weiteren Abklärungen behandelt.

Als alternative Standorte wurden folgende zwei gemeindeeigene Parzellen näher abgeklärt:

- Parzelle Nr. 294, Familiengärten Waldegg mit 5256 m<sup>2</sup>
- Parzelle Nr. 423, Rank mit 6355 m<sup>2</sup>

Zur Klärung des Synergiepotenzials eines alternativen Standorts im Dorfzentrum wurden zudem Gespräche mit verantwortlichen Personen von Spitex Horw und vom Blindenheim Horw geführt.

Aufgrund der differenzierten Beurteilungsmatrix empfehlen wir Ihnen, am heutigen Standort Kirchfeld festzuhalten und die verstärkte Ausrichtung des Kirchfeldes auf pflegebedürftige, wenig mobile Bewohnerinnen und Bewohner mit spezifischem Pflegebedarf weiterzuführen. Das Synergie-Potenzial durch eine Zusammenlegung mit Spitex oder Blindenheim wurde allseits als gering eingeschätzt. Zudem ist die Nachfrage nach dem Wohnmodell „Altersheim“ im Kirchfeld 2 weiter rückläufig und eine zukünftige bauliche Investition muss sich daher an den Anforderungen von Pflegeheimen orientieren. Die Beibehaltung des heutigen Standortes ist auch sinnvoll, da im Talboden das Wohnen mit Dienstleistungen für Betagte ausgebaut werden soll, womit sich aktivere und mobilere Betagte im Dorfzentrum integrieren können. Mit der klaren Konzentration auf ambulante Angebote im gut erschlossenen Talboden und der Gewährleistung der stationären Pflege auf dem Kirchfeld wird auch keine unnötige gegenseitige Konkurrenz geschaffen.

#### **4 Gründe für oder gegen eine Umwandlung in eine eigenständige Trägerschaft**

Im beiliegenden Bericht „Grundsatzkonzept und Vorgehensplanung zur Umwandlung des Kirchfeldes für Betreuung und Pflege in eine gemeinnützige Aktiengesellschaft“ (Beilage 3) wurden die Gründe für und gegen eine Umwandlung des Kirchfeldes – Haus für Betreuung und Pflege in eine eigenständige Trägerschaft evaluiert und dokumentiert. Aufgrund dieses Berichts kommen wir zum Schluss, die Verselbständigung des Kirchfeldes weiterzuverfolgen.

Aufgrund dieser Auslegeordnung gehen wir ebenfalls davon aus, dass das Kirchfeld die zukünftigen Herausforderungen in einer eigenständigen Trägerschaft besser bewältigen kann. Insbesondere werden in Zukunft die Ansprüche an den Komfort und an die Individualisierung der Leistungen weiter steigen, was eine verstärkt bedarfs- und kundenorientierte Leistungsgestaltung bedingen wird.

Dadurch müssen sich Pflegeheime – als Unternehmen in der Gesundheitsversorgung – immer schneller auf die wandelnden Bedürfnisse der Nachfrage ausrichten können. Das bedingt, dass sie über den notwendigen Handlungsspielraum, mit effizienten Führungs- und Leistungsstrukturen verfügen, um im zunehmenden Markt und Wettbewerb bestehen zu können.

Mit der Einführung der neuen Pflegefinanzierung sind auch die Anforderungen an die unternehmerische Verantwortung der Alters- und Pflegeheime gestiegen. Die Taxen müssen auf der Grundlage einer Vollkostenperspektive festgelegt werden, aber auch die nötigen Innovationen ermöglichen. Zudem haben die anstehenden Investitionen in die Infrastruktur weitreichende unternehmerische Konsequenzen, welche in die Hände einer längerfristig verantwortlichen, fachlich breit abgestützten Trägerschaft gelegt werden sollen.

Mit dem Führen eines gemeindeeigenen Heims innerhalb der Gemeindeverwaltung steht die Gemeinde Horw in einem Rollenkonflikt als Bestellerin und gleichzeitiger Leistungsanbieterin. Eine Umwandlung des Kirchfeldes in eine selbständige Trägerschaft würde die Gleichbehandlung aller Anbieter verbessern, ebenso die Steuerung sowie die Gewährleistung einer effizienten und sicheren Pflegeversorgung.

#### **5 Zukünftige Trägerschaft und Investor**

Trotz der Forderung der Motion Nr. 280/2013, eine Überführung in eine Aktiengesellschaft einzuleiten, haben wir vorab die Prüfung von verschiedenen Trägerschaftsmodellen vorgenommen, um so nochmals die Vor- und Nachteile der verschiedenen Modelle aufzuzeigen.

Insgesamt wurden 9 mögliche Rechtsformen geprüft und sechs davon differenziert mit einer Matrix beurteilt. Dabei wurde das Modell „Auslagerung des Betriebs und des Vermögens an eine Organisation im Besitz der Gemeinde“ im Vergleich zu den übrigen Trägerschaftsformen am besten beurteilt. Dieses Modell bietet die besten Rahmenbedingungen, um die hohen Anforderungen zu erfüllen und den vielfältigen Interessen gerecht zu werden. Seine Vorteile liegen in der gestärkten unternehmerischen Verantwortung und im unternehmerischen Gestaltungsspielraum für das Management des Kirchfeldes. Es bietet eine vollständige Auslagerung der Aufgabe aus der Gemeindeverwaltung und ermöglicht gleichzeitig eine transparente, strategische Einflussmöglichkeit der Gemeinde als Besitzerin des Kirchfeldes. Zugleich führt die Entflechtung von Betrieb und Gemeinde zu mehr Transparenz in der Finanzierung, aber auch zu einem geringeren Betriebsrisiko.

Somit empfehlen wir Ihnen ebenfalls eine Umwandlung des Kirchfeldes in eine gemeinnützige Aktiengesellschaft, wie dies die Motionäre vorschlagen.

Zudem sollen die zukünftigen Investitionen (siehe Vorstudie) durch die neue Trägerschaft übernommen werden. Das schafft klare Verantwortlichkeiten und ermöglicht, dass die anstehenden Investitionen langfristig bedarfsgerecht, finanzierbar und amortisierbar sind.

## **6 Umwandlungsprozess**

Wir wollen mit diesem Planungsbericht und dem vorliegenden Grundsatzkonzept zur Zukunft des Kirchfeldes – Haus für Betreuung und Pflege ein dreistufiges Verfahren auslösen, in welchem zuerst die Grundsatzentscheide für eine Auslagerung des Betriebes in eine eigenständige Trägerschaft als Aktiengesellschaft getroffen werden.

Erst wenn diesen Anträgen zugestimmt wird, sollen in einem Detailkonzept die Umwandlung des Kirchfeldes näher konkretisiert und die fachlichen Detaillösungen ausgearbeitet sowie die Kommunikationsgrundlagen für einen Volksentscheid vorbereitet werden.

Nach einem positiven Volksentscheid wird dann die Gründung der neuen Trägerschaft vorbereitet. Die verschiedenen Phasen sowie ein möglicher Zeitplan werden im Bericht zur Umwandlung unter Kapitel 4 (Beilage 3) detailliert beschrieben.

## **7 Wichtige Vorgaben für die Umwandlung**

Damit die Interessen der Gemeinde weiterhin wahrgenommen werden können, zeigen wir Ihnen unsere Vorstellungen betreffend möglicher Einflussnahme unter Kapitel 3 des Berichtes zur Umwandlung (Beilage 3) auf. Gewisse Vorgaben sollen jetzt schon durch den Einwohnerrat bestätigt werden, damit das Detailkonzept gezielt erarbeitet werden kann. Es handelt sich dabei um die Wahrung der Eigentümerinteressen und um versorgungspolitische, unternehmensstrategische Vorgaben sowie um den Umgang mit dem Personal und der Liegenschaft.

Als gemeinnützige Aktiengesellschaft soll der Betrieb nicht gewinnorientiert und weiterhin dem Gemeinwohl verpflichtet sein. Die Aktien sollen zu 100 % im Eigentum der Gemeinde bleiben und somit auch unter deren vollen Kontrolle.

Die Aktiengesellschaft soll strategisch durch einen Verwaltungsrat geführt werden, welcher eine breite Palette von Fachkompetenzen ausweist.

Zum Schutz des Eigentums und der Substanz- sowie Kapitalerhaltung werden eine Eigentümerstrategie erstellt sowie Controlling-Gespräche mit dem Verwaltungsrat geführt.

Das Grundstück soll weiterhin im Besitz der Gemeinde bleiben und daher nur im Baurecht abgegeben werden.

Um das bedarfsgerechte Angebot an stationärer Pflege und Betreuung sicherzustellen, werden in einer Leistungsvereinbarung Vorgaben betreffend Ziele und Qualität des Dienstleistungsangebotes gemacht.

Ein solider Eigenkapitalanteil von 40 – 50 % soll die unternehmerische Gestaltungsmöglichkeit und die baulichen Investitionen ermöglichen sowie auch eine sofortige oder sprunghafte Taxerhöhung verhindern.

Zur Klärung der zukünftigen Anstellungsbedingungen für das Personal haben wir einen Vergleich zwischen dem Gesamtarbeitsvertrag (GAV) der Viva Luzern AG und dem aktuellen Personalreglement des Kirchfeldes – Haus für Betreuung und Pflege, Horw erstellt. Beide Regelungen haben für die Mitarbeitenden Vor- und Nachteile. Die Unterschiede sind jedoch so gering, dass wir für dieses einzige Heim der Gemeinde Horw weder einen eigenen GAV, noch den Anschluss an den GAV von Viva Luzern AG empfehlen. Zur Absicherung des Personals schlagen wir Ihnen daher eine materielle Besitzstandswahrung von 3 Jahren vor.

Unser dreistufiges Vorgehen ermöglicht es, aufgrund der Beratung im Einwohnerrat noch weitere Präzisierungen und Ergänzungen in das Detailkonzept aufzunehmen.

## **8 Finanzierung**

Die Kosten für die Erarbeitung des Detailkonzeptes betragen gemäss Kostenschätzung rund Fr. 200'000.00. Diese werden in der Investitionsrechnung unter Konto 440003 verbucht. Im Budget 2016 ist dieser Betrag eingeplant, die Krediterteilung wurde jedoch noch nicht freigegeben. Aus diesem Grund beantragen wir Ihnen im vorliegenden Bericht und Antrag den notwendigen Sonderkredit von Fr. 200'000.00.

Diese Investition wird in der Anlagebuchhaltung der Gemeinde Horw als Planung erfasst und

gemäss Finanzverordnung Nr. 950 der Gemeinde Horw innert 10 Jahren mit allgemeinen Mitteln abgeschrieben.

## 9 Würdigung

Durch die breit gefächerte Auslegeordnung mit drei Berichten kann der Schritt einer Auslagerung des Kirchfeldes – Haus für Betreuung und Pflege aus der Gemeindeverwaltung und eine Überführung in eine eigenständige Trägerschaft nochmals fundiert diskutiert werden.

Im Weiteren kann durch die Standortklärung die bauliche Sicherung und Weiterentwicklung der stationären Pflege der neuen Trägerschaft übertragen werden. Im Talboden wollen wir uns auf die Entwicklung eines zukunftsfähigen ambulanten Pflegeangebotes konzentrieren.

Obwohl der Betrieb heute gut geführt wird und bestens funktioniert, glauben wir, die zukünftigen Herausforderungen in der Pflegeversorgung mit einer gemeinnützigen Aktiengesellschaft flexibler bewältigen und den neuen unternehmerischen Handlungsspielraum besser nutzen zu können. Insbesondere führt dies zu einer klaren Rollenteilung zwischen Auftraggeber und Dienstleister und mehr Transparenz durch die Entflechtung von Heim und Gemeinde. Zudem können für die anstehenden Investitionen klare Verantwortlichkeiten und für den Betrieb nachhaltige unternehmerische Perspektiven geschaffen werden.

Trotzdem bleibt die strategische Einflussnahme auf die Betriebsführung und das Angebot durch diverse Instrumente erhalten. Die nötigen Details dazu können nun auf der Basis von Grundsatzentscheiden zielgerichtet erarbeitet werden.

## 10 Antrag

Wir beantragen Ihnen

- den Planungsbericht Umwandlung des Kirchfeldes – Haus für Betreuung und Pflege in eine eigenständige Trägerschaft zur Kenntnis zu nehmen,
- das Kirchfeld – Haus für Betreuung und Pflege in eine gemeinnützige Aktiengesellschaft umzuwandeln,
- am heutigen Standort Kirchfeldhügel festzuhalten und dort die Kapazität von 159 stationären Pflegebetten sowie deren weiteren Ausbau gemäss Bedarfsplanung zu sichern,
- die nötigen baulichen Investitionen zur Kapazitätssicherung und zum Angebotsausbau durch die neue Trägerschaft realisieren zu lassen,
- für die Phase des Detailkonzeptes folgende Vorgaben zu bestätigen:
  - die Aktien sind zu 100 % im Besitze der Gemeinde,
  - in den Statuten wird die Gemeinnützigkeit verankert,
  - der Verwaltungsrat besteht aus 5 Mitgliedern, die Fachkompetenzen in Unternehmensführung, Finanzen, Pflege, Hotellerie, Bauwesen und Politik einbringen,
  - eine Eigentümerstrategie definiert die strategische Ausrichtung und Entwicklung des Kirchfeldes mit Zielen u.a. zum bedarfsgerechten und qualitätsorientierten Angebot, zur Substanz- und Kapitalerhaltung sowie zur Markt- und Wettbewerbsorientierung,
  - eine Leistungsvereinbarung sichert eine bedarfsgerechte und qualitativ hochstehende stationäre Pflege,
  - ein Eigenkapitalanteil von 40 – 50 % soll eine solide Unternehmensführung ermöglichen und eine sofortige, sprunghafte Erhöhung der Aufenthaltstaxen verhindern,
  - die Abgabe des Grundstücks erfolgt im Baurecht,
  - dem Personal wird auf der Basis des heutigen Personalreglements eine materielle Besitzstandswahrung während 3 Jahren zugesichert, auf einen Gesamtarbeitsvertrag (GAV) wird jedoch verzichtet,
- für die Erarbeitung des Detailkonzeptes einen Sonderkredit von Fr. 200'000.00 gemäss Budget 2016 definitiv zu sprechen.



Manuela Bernasconi  
Gemeinderätin



Irene Arnold  
Stv. Gemeindeschreiberin

- Beilage 1: Vorstudie zum Gebäudekomplex Kirchfeld 2 in Bezug auf die zukünftigen Anforderungen an die stationäre Pflege in Horw vom 25. November 2014 (Kirchfeld – Haus für Betreuung und Pflege – Gesamtkonzept der Zukunft von Silvia Höchli Pleus)
- Beilage 2: Bericht zur Standortfrage des Kirchfeldes – Haus für Betreuung und Pflege vom 2. September 2015
- Beilage 3: Grundsatzkonzept und Vorgehensplanung zur Umwandlung des Kirchfeldes für Betreuung und Pflege in eine gemeinnützige Aktiengesellschaft vom 11. November 2015

## **EINWOHNERRAT**

### **Beschluss**

- nach Kenntnisnahme vom Bericht und Antrag Nr. 1562 des Gemeinderates vom 4. Februar 2016
  - gestützt auf den Antrag der Geschäftsprüfungs- sowie der Gesundheits- und Sozialkommission
  - in Anwendung von Art. 31 Abs. 1 Bst. f sowie Art. 69 Bst. g der Gemeindeordnung vom 25. November 2007
- 

1. Der Planungsbericht Umwandlung des Kirchfeldes – Haus für Betreuung und Pflege in eine eigenständige Trägerschaft wird zustimmend zur Kenntnis genommen.
2. Die Umwandlung des Kirchfeld – Haus für Betreuung und Pflege in eine gemeinnützige Aktiengesellschaft wird im Detail geprüft.
3. Am heutigen Standort Kirchfeldhügel wird festgehalten und dort die Kapazität von 159 stationären Pflegebetten sowie deren weiteren Ausbau gemäss Bedarfsplanung gesichert.
4. Für die Erarbeitung des Detailkonzeptes wird ein Sonderkredit von Fr. 150'000.00 gemäss Budget 2016 gesprochen.

Horw, 17. März 2016

Hannes Koch  
Einwohnerratspräsident

Irene Arnold  
Stv. Gemeindeschreiberin

Publiziert:

# Kirchfeld – Haus für Betreuung und Pflege

Gemeinde Horw



## Gesamtkonzept der Zukunft

### Vorstudie zum Gebäudekomplex Kirchfeld 2 - Lindengarten in Bezug auf die zukünftigen Anforderungen an die stationäre Pflege in Horw

25. November 2014  
(überarbeitet 22.12.2014)

Vorstudie erstellt durch  
- Architektur+Gerontologie - Dipl. Arch. ETH Silvia Höchli Pleus  
in Zusammenarbeit mit Architekturbüro - Jäger / Egli AG – Dipl. Arch. ETH Martin Jäger

im Auftrag von  
„Kirchfeld - Haus für Betreuung und Pflege“ 6048 Horw

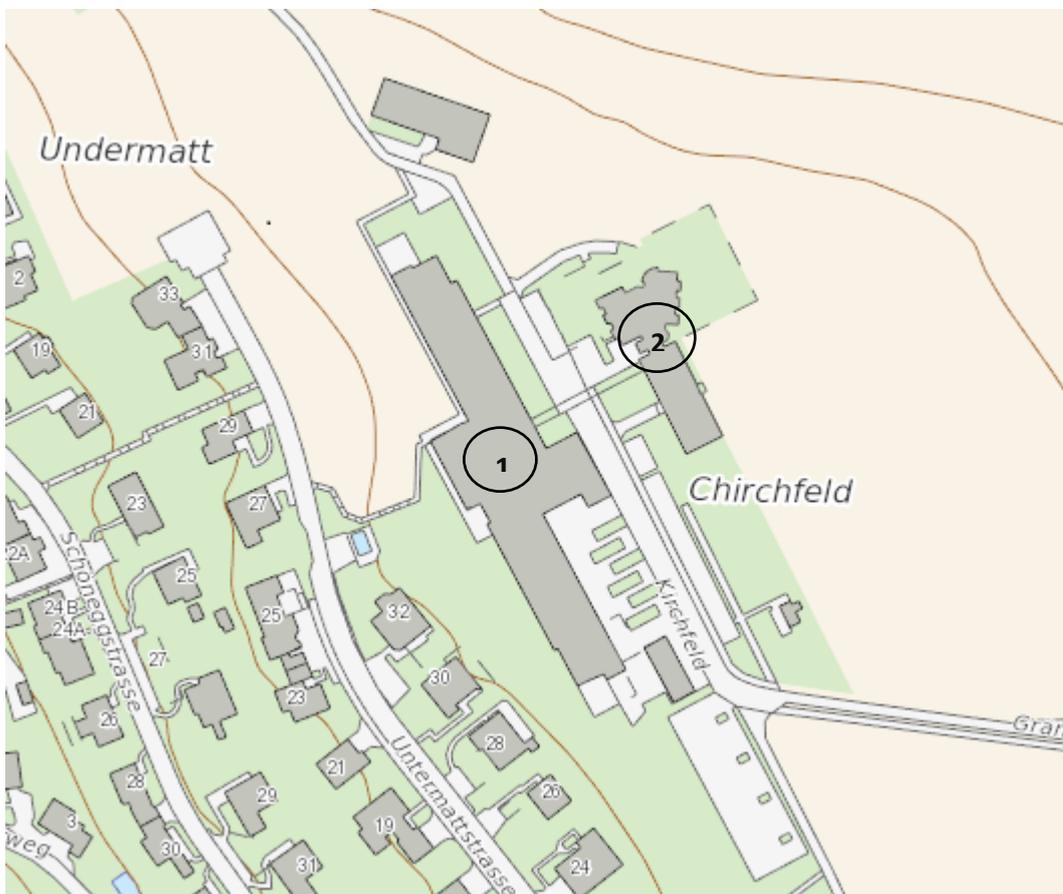
<b>Inhaltsverzeichnis</b>		Seite
<b>I.</b>	<b>Vorwort</b> _____	<b>1</b>
<b>II.</b>	<b>Gesamtkonzept in Kürze</b> _____	<b>2 - 3</b>
<b>III.</b>	<b>Kenndaten und Wissenswertes über Horw</b> _____	<b>4 – 8</b>
1	<b>Gemeinde Horw</b> _____	4
	1.1 Geografie	
	1.2 Bevölkerung	
	1.3 Wirtschaft	
	1.4 Schule, Bildungsstätten, Hochschule	
	1.5 Tourismus	
	1.6 Mobilität	
2	<b>Quartier Felmis</b> _____	7
3	<b>Kirchfeld</b> _____	8
<b>IV.</b>	<b>Auftrag der Trägerschaft</b> _____	<b>9 - 13</b>
1	<b>Altersleitbild</b> _____	9
2	<b>Künftigen Anforderungen an altersgerechte Wohn- und Betreuungsangebote in der Gemeinde Horw</b> _____	9 - 13
	2.1 Demografische Entwicklung	
	2.2 Bedarfsentwicklung der Wohn-, Betreuungs- und Pflegeangebote	
	2.3 Drei Stufen von Wohnformen im Alter in Horw	
	2.3.1 Angestammte Wohnsituation: Bestand und Veränderungen	
	2.3.2 Wohnen mit Dienstleistungen: Bestand und Veränderungen	
	2.3.3 Stationäres Wohnen: Bestand und Veränderungen	
<b>V.</b>	<b>Kirchfeld – Haus für Betreuung und Pflege – heute</b> _____	<b>14 - 21</b>
1	<b>Leitbild</b> _____	14 - 16
	1.1 Wer sind wir? Was wollen wir bewirken?	
	1.2 Leistungsangebot	
	1.3 Adressat	
	1.4 Trägerschaft, Organisation, Kennzahlen	
2	<b>Leistungskonzept</b> _____	17 - 21
	2.1 Raumangebote und Kernkompetenzen	
	2.2 Qualitätsstandard und Ausnutzung der Räumlichkeiten	
	2.3 Qualitätsprüfung durch Bewohner, Mitarbeiter, Angehörige, Behörden	
<b>VI.</b>	<b>Kirchfeld – Stärken und Schwächen</b> _____	<b>22 - 25</b>
1	<b>Lage Kirchfeld</b> _____	22
2	<b>Mobilität</b> _____	22
3	<b>Wohnformen im Alter</b> _____	23 - 25
	3.1 Angestammte Wohnsituation	
	3.2 Wohnen mit Dienstleistungen	
	3.3 Stationäres Wohnen	

- 3.3.1 Pflegezentrum K1
- 3.3.2 Pflegewohngruppen

<b>VII.</b>	<b>Kirchfeld – Gesamtkonzept der Zukunft</b>	<b><u>25 - 34</u></b>
1	Zielsetzung des Gesamtkonzeptes	<u>25</u>
2	Lage Kirchfeld	<u>26</u>
3	Mobilität	<u>26</u>
4	Zukünftiger Bedarf an Wohnformen in Kirchfeld	<u>27 - 28</u>
	4.1 Angestammte Wohnsituation	
	4.2 Wohnen mit Dienstleistungen	
	4.3 Stationäres Wohnen	
5	Bautechnische Bewertung des Gebäudekomplex K2 und Lindengarten	<u>29 - 30</u>
6	Bewertung der Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Wohnen im Alter in Horw	<u>30 - 34</u>
<b>VIII.</b>	<b>Fazit – das zukünftige Raumprogramm von Kirchfeld im Zusammenhang mit den bestehenden Gebäudestrukturen</b>	<b><u>34 - 40</u></b>
1	Wohnform: Angestammte Wohnsituation	<u>35</u>
2	Wohnform: Wohnen mit Dienstleistungen	<u>36</u>
3	Wohnform: Stationäres Wohnen	<u>36 - 39</u>
4	Unterbringungsmöglichkeit von Drittpersonen	<u>39 - 40</u>
<b>IX.</b>	<b>Weiteres Vorgehen</b>	<b><u>40 - 41</u></b>

## I. Vorwort

Kirchfeld nimmt beim stationären Wohnen, Betreuen und Pflegen von älteren Personen in Horw eine bedeutende Stellung ein. Die bestehenden, vor Jahrzehnten als klassisches Altersheim und Personalhaus konzipierte Gebäudegruppe Kirchfeld 2, ist mit den räumlichen Strukturen, aufgrund der heutigen Wohn- und Pflegebedürfnisse, den Anforderungen nicht mehr gewachsen. Zielsetzung der Studie ist es, eine Antwort auf die Frage zu finden, wie sich Kirchfeld zu einem nachhaltigen Pflegezentrum für Horw entwickeln kann. Die gerontologische und architektonische Vorstudie wird ein Gesamtkonzept der Zukunft für Kirchfeld erarbeiten, unter spezieller Berücksichtigung der heutigen und zukünftigen Bedürfnisse der Bewohner, den Anforderungen der Pflegestrukturen, der demografischen und städtebaulichen Entwicklung von Horw und des Gebäudekomplexes Kirchfeld 2-Lindengarten.



[www.geo.lu.ch](http://www.geo.lu.ch) / Geoportal Kanton Luzern - Grundbuchplan



Kirchfeld 1



Kirchfeld 2

## **II. Gesamtkonzept in Kürze**

### **Lage Kirchfeld:**

Das Hochplateau oberhalb des Dorfzentrums ist als Zone für öffentliche Zwecke zu erhalten und die Vorstudie empfiehlt zur Prüfung, die südlich anschliessende Freihaltezone in eine Zone für öffentliche Zwecke zu wandeln (s. stationäres Wohnen - Kurzfristige Unterbringungsmöglichkeiten für Drittpersonen).

### **Mobilität für Kirchfeld:**

Eine öffentliche, regelmässige, einfach erreichbare, hindernisfreie, energiebewusste und kostengünstige Verkehrsanbindung zum Ortszentrum ist Grundvoraussetzung für eine nachhaltige Entwicklung von Kirchfeld und der Akzeptanz des Standortes für die Bevölkerung von Horw.

### **Stationäres Wohnen in Kirchfeld:**

Das, in der Vorstudie erarbeitete, Gesamtkonzept für das Pflegezentrum Kirchfeld deckt langfristig, mit 160-192 Betten, ein breites Bedürfnis an stationärem Wohnen und Pflegen für die Gemeinde Horw ab. Verschiedene Betreuungsbedürfnisse und segregative Pflege in Wohngruppen entwickeln eine Vielfalt von Lebensgestaltungen innerhalb des Pflegezentrums und in Verbindung mit dem temporärem Wohnen für Dritte entsteht ein vielschichtiges Alltagsleben auf Kirchfeld. Eine kleine Anzahl von zusätzlich Pflegebetten in bestehenden privaten Institutionen innerhalb der Gemeinde wie beim Heim der Blinden-Fürsorge Innerschwyz (+23 Betten) oder beim speziellem Service Seniorenresidenz Vitadomo (+20 Betten) sind möglich. Ein neuer Satellitenstandort mit einer grösseren Anzahl von Pflegeplätzen und Pflegewohngruppen (60-90 Betten) würden das Pflegezentrum Kirchfeld in Bezug auf die wirtschaftliche Betriebsgrösse und die Vielschichtigkeit der Betreuung gefährden.

### **Das Gesamtkonzept Wohnen in Kirchfeld ist in vier Wohnformen aufgeteilt:**

#### **1. Angestammtes Wohnen in Kirchfeld:**

Ein neues Gebäude oder ein Um- und Anbau des bestehenden Gebäudekomplexes K2 bietet flexible, preiswerte Wohneinheiten für individuelles, multigeneratives, temporäres Wohnen für ca. 32 Personen, welche langfristig zu Pflegewohnungen umgenutzt werden können.

## **2. Wohnen mit Dienstleistung in Kirchfeld:**

Das bestehende Wohnmodell „Altersheim“ im Gebäudekomplex K2 mit 40 bewilligten Pflegebetten ist aufzulösen. Die Nachfrage für Wohnen mit Dienstleistungen für Horw wird für die Zukunft abgedeckt durch die städtebauliche Planung und Umsetzung von 50-80 neuen Wohneinheiten mit Dienstleistungen, 52 bestehenden Wohnungen in Kirchmättli und einer Seniorenresidenz mit geplanten 60 Wohnungen. Das Angebot eines Tagesheimes im zentralen Ortsbereich ist zu prüfen.

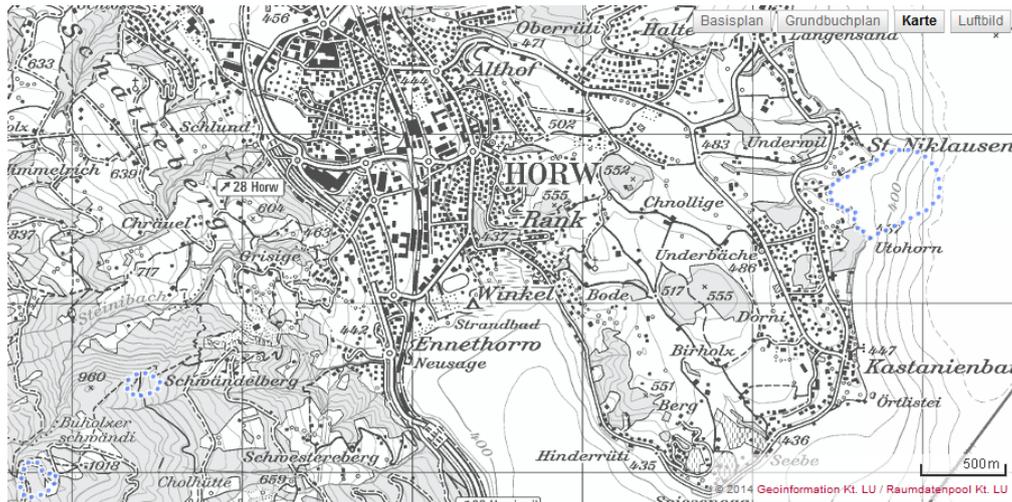
## **3. Stationäres Wohnen in Kirchfeld:**

Die Vorstudie empfiehlt, das bestehende Gebäude Kirchfeld 1 durch sanfte Instandsetzungen und räumliche Anpassungen auf den heutigen Pflegestandard anzupassen und zukünftig mit 100 Betten für komplexe Pflegebedürftigkeit, Palliativ Care und Kurzaufenthalte in den Obergeschossen zu nutzen. Im Erdgeschoss wird durch bestehende und neue Dienstleistungen eine breitere Vernetzung und Öffnung zur Bevölkerung angestrebt und gefördert. Ein neues Gebäude oder ein Um- und Anbau des bestehenden Gebäudekomplexes K2+Lindengarten bietet für die segregative Pflege 60 Plätze in 6 Pflegewohngruppen an, langfristig auf 80 bis 92 Pflegeplätze erweiterbar. Die bestehende Pflegewohngruppe Lindengarten mit 9 Pflegebetten ist in das neue Konzept mit den Pflegewohngruppen zu integrieren. Zusätzliche Dienstleistungsangebote wie ein Tagesstätte und eine Memoryabklärungsabteilung für demenzerkrankte Horwer und Horwerinnen sind zu prüfen. Durch die etappenweise Vergrößerung der Pflegewohngruppen ist die Möglichkeit der Umnutzung der angestammten Wohnungsangebote in Kirchfeld zu Pflegewohneinheiten zu berücksichtigen. Die Vorstudie empfiehlt dezentrale Pflegewohngruppen im Dorfzentrum nicht zu fördern, sondern die Pflegewohngruppen für die Horwer Bewohner am Standort Kirchfeld zu stärken.

## **4. Kurzfristige Unterbringungsmöglichkeiten von Drittpersonen:**

Die Vorstudie empfiehlt, die Nachfrage für ein neues zusätzliches Gebäude mit einem speziellen temporären Pflegeangebot wie z.B. Rehaklinik, Unterkunft mit Bed&Breakfast und Wellness im Zusammenhang mit Public-Privat-Partnership und unter Hervorhebung eines privilegierte topografische Standortes auf dem Hochplateaus, zu prüfen.

### III. Kenndaten und Wissenswertes über Horw



#### III.1 Gemeinde Horw

##### III.1.1 Geografie

Horw ist ein südlicher Vorort der Stadt Luzern und liegt am Vierwaldstättersee am Fusse des Pilatus. Zu Horw gehören der Bireggwald (ein Hochwald) im Nordosten und die Halbinsel Horw im Osten der Gemeinde, sowie das Schwemmlandgebiet westlich der beiden Gebiete am Pilatushang. Horw erstreckt sich über 20,4 Quadratkilometer. Der höchste Punkt des Gemeindegebietes befindet sich auf 1281 Meter über Meer im Hochwald, der tiefste ist der Seespiegel mit 434 Meter über Meer.

Die Horwer Halbinsel ist im Bundesinventar für schützenswerte Landschaften aufgeführt mit extensiv genutzten Mooren, nationalen Flachmoorzonen u.ä.

(Textauszug aus [www.horw.ch/Portrait/Zahlen und Fakten / Geografie](http://www.horw.ch/Portrait/Zahlen%20und%20Fakten/Geografie) + [www.wikipedia.Horw](http://www.wikipedia.Horw) )

##### III.1.2 Bevölkerung

Horw hat eine rasante Bevölkerungsentwicklung in den Sechziger Jahren erlebt. Seither entwickelt sich die Bevölkerungszahl nur langsam. Heute zählt Horw etwas über 13'000 Einwohnerinnen und Einwohner. Während in den Boomjahren grosszügig eingezont wurde und man mit 30'000 Einwohnerinnen und Einwohnern rechnete, strebt Horw heute eine massvolle Entwicklung auf rund 15'000 Einwohnerinnen und Einwohner an. Die Entwicklung der Einwohnerzahlen:

Jahr	Jahr	Jahr	Jahr	Jahr	Jahr	Jahr	Jahr	Jahr	Jahr
1900	1910	1920	1930	1940	1950	1960	1970	1980	1990
1'747	2'234	2'275	2'715	3'500	4'681	7'543	10'608	11'629	11'405
Jahr	Jahr	Jahr	Jahr	Jahr					
2000	2010	2011	2012	2013					
12'146	13'413	13'524	13'554	13'756					

Der Anteil der ausländischen Wohnbevölkerung liegt bei 17,33 Prozent.

(Auszug aus [www.horw.ch/Portrait/Zahlen und Fakten / Bevölkerung](http://www.horw.ch/Portrait/Zahlen%20und%20Fakten/Bevölkerung))

### III.1.3 Wirtschaft

Die Horwer Wirtschaft ist geprägt vom Sektor 3 "Dienstleistungen" mit rund 3'500 Beschäftigten (78 Prozent) in 350 Betrieben. Im Sektor 2 "Gewerbe und Industrie" sind rund 750 Beschäftigte (17 Prozent) in 120 Betrieben tätig. Der Sektor 1 "Landwirtschaft" ist mit 45 Betrieben und 230 Beschäftigten (5 Prozent) der kleinste Bereich.

*(Textauszug aus [www.horw.ch/Portrait/Wirtschaft](http://www.horw.ch/Portrait/Wirtschaft))*

#### **Entwicklungsgebiet Bahnhofareal - einmalige Chance für Horw**

Das aus dem Studienauftrag "Entwicklungskonzept Bahnhof- und Ziegeleiareal" hervorgegangene Siegerprojekt "Südbahnhof" bietet Horw die Chance, sich als Wirtschaftsstandort und Wohnort neu zu positionieren. Das Konzept Südbahnhof ist das Produkt einer gemeinsamen Planung von Gemeinde und Grundeigentümern. Das neue Zentrumsgebiet präsentiert sich urban und mit einer interessanten Durchmischung, die eine breite Nutzungsvielfalt ermöglicht.



Abb. [www.horw-mitte.ch](http://www.horw-mitte.ch)

An der Stelle von ungenutzten Fabrikhallen, Industriebrachen und dem bestehenden Bahnhofareal soll mit dem Projekt „horw mitte“ ein neuer Stadtteil für 520 Wohnungen, 1'700 Arbeitsplätzen, einem Stadtpark und einem neuen Bahnhofplatz entstehen.

Das Gebiet westlich vom Bahnhof wird geprägt vom Wohnen in einem stadtparkartigen Quartier mit grosszügiger Baumbepflanzung. Östlich der Bahnlinie erhält das Zentrum Horw einen neuen Dichteschwerpunkt mit einem hohen Anteil an Gewerbe- und Dienstleistungsflächen.

*(Textauszug aus [www.suedbahnhof-horw.ch](http://www.suedbahnhof-horw.ch) / seit 2011 in der Umsetzungsphase)*

### III.1.4 Schulen, Bildungsstätte, Hochschule

In Horw gibt es:

- 12 quartierorientierte Kindergärten
- 4 Schulzentren für die Primarschule (6 Jahre / ca. 890 Schüler/Innen)
- 1 Schulzentrum für die Sekundarschule (3 Jahre je 5 Klassen)
- 1 Gemeindebibliothek
- 1 Musikschule

- 1 Hochschulstandort – im Campus Horw der Hochschule Luzern ist der Bereich Technik & Architektur angesiedelt.

In der **Hochschule – Campus Horw** sind z.Zt. ca. 1'950 Studierende (Bachelor/Master) und 980 Studierende zur Weiterbildung eingeschrieben.

Der Kanton liess mit einem Zusatzauftrag die Erweiterungsmöglichkeiten prüfen. Das Ergebnis zeigt, dass die Hochschule Luzern in Horw noch ein erhebliches Erweiterungspotenzial hat. Kantonale Entscheide mit Wirkung auf den Standort Horw: Hochschule T&A Horw (12/2013 Kanton LU) Standort Horw f. Hochschule weiterentwickeln.

*(Textauszug aus www.schulen-horw.ch + www.hslu.ch)*

### III.1.5 Tourismus

Mit der Horwer Halbinsel verfügt Horw über hervorragende Wohnlagen. Horw bietet Hotels direkt am Vierwaldstättersee, hat anspruchsvolle Villengebiete und eine gute Infrastruktur mit Sportanlagen, Horwerhalle uvm.

- 8 Hotels (2x 4Stern)
- Campingplatz TCS
- Jugend-Ferienheim Dormen
- 21 Restaurant/Unterkünfte

*(Textauszug aus www.horw.ch/ Portrait/Tourismus)*

### III.1.6 Mobilität:

Horw liegt sehr zentral, angeschlossen an der Autobahn E35/A2, ist mit Bahn, Bus und Schiff gut erschlossen. In 6 Minuten ist man mit der Bahn von Horw direkt in der Innenstadt von Luzern

#### Öffentlicher Verkehr:

Die Bahnlinie "S4 + S5" und mehrere Buslinien erschliessen Horw - Luzern in regelmässigen Abständen.

Zusätzlich verkehrt zwischen dem Kirchfeld - Haus für Betreuung und Pflege (Alters- und Pflegeheim) und dem Zentrum Horw ein Heimbus.

#### Individualverkehr:

Horw liegt an der Hauptverkehrsachse Nord-Süd, direkt an der Autobahn A2. Innert zwei Minuten ist das Ortszentrum Horw für den Individualverkehr von der Autobahnausfahrt Luzern-Horw schnell erreichbar. Zum Parkieren stehen genügend Parkplätze sowohl im Freien wie auch in Parkhäusern zur Verfügung.

Die Gemeinde bietet für Velofahrerinnen und -fahrer ein gutes Velonetz und ist für den Langsamverkehr gut erschlossen.

*(teilweise Textauszug aus www.horw.ch/ Portrait/Mobilität)*

## III.2 Quartier Felmis

Horw teilt sich in 7 Ortsteile auf: Dorf, Kastanienbaum, St.Niklausen, Biregg, Felmis, Winkel und Ennethorw.

In der nachfolgenden Karte sind die Planregionen der Gemeinde dargestellt und die Lage des Quartier Felmis mit Kirchfeld ersichtlich.

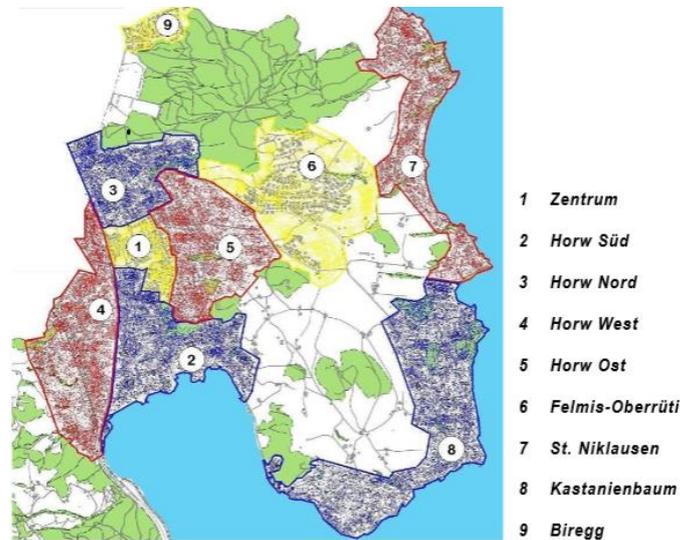


Abb. aus: Gesamtrevision Nutzungsplanung Horw-Arbeitsbericht Quartieranalyse – Metron Architektur – 2007

Das Felmisgebiet liegt einerseits zwischen der Halbinsel und Bireggwald, andererseits zwischen dem Dorf Horw und Kastanienbaum und ist in die grüne Landschaft eingebettet. Vom Gebiet Oberrüti besteht ein herrlicher Rundblick auf See und Berge. Tennis, Minigolfanlage und das Hotel Felmis bieten für die Freizeit und Tourismus Angebote.

Im Gebiet Roggern liegt das Kirchfeld, das Haus für Betreuung und Pflege mit dem Kinderspielfeld und Streichelzoo. Der Landwirtschaftsbetrieb Grämlis gehört der Einwohnergemeinde und ist verpachtet.



Kirchfeld, Haus für Betreuung und Pflege, Felmis und Stegen, eingebettet in die grüne Landschaft

Vom Felmisquartier ist man sehr rasch in der freien Natur – im Norden im Bireggwald und im Süden auf der Horwer Halbinsel.

(Text Teilauszug [www.horw.ch/Portrait/Ortsteile/Quartier Felmis](http://www.horw.ch/Portrait/Ortsteile/Quartier_Felmis))

### III.3 Kirchfeld

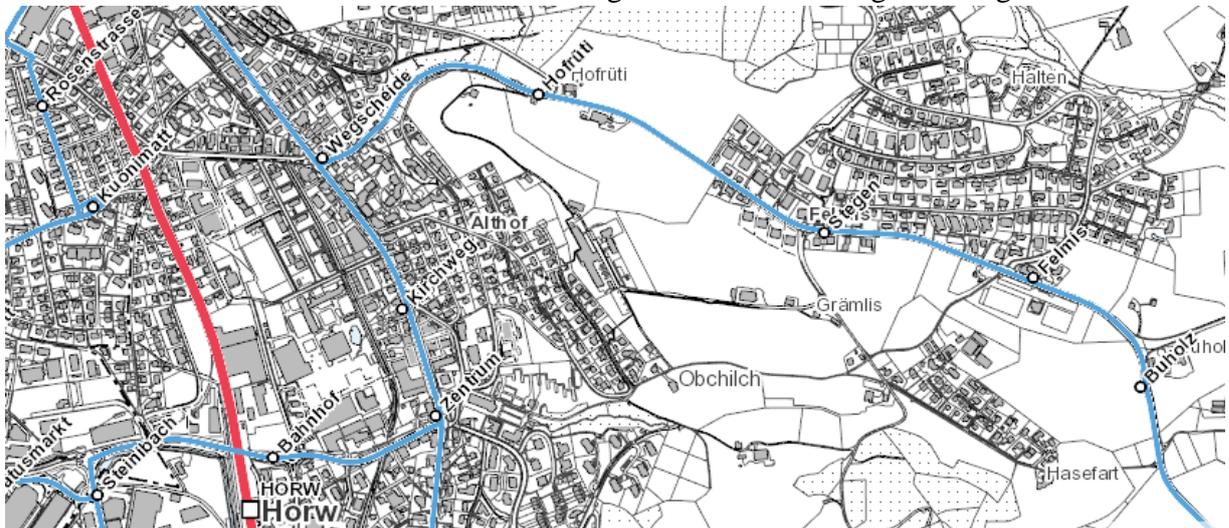
Auf dem Hochplateau oberhalb des Dorfsentrums Horw steht das Kirchfeld – Haus für Betreuung und Pflege. Es ist ein Haus mit Aussicht ins Tal und in die Berge – vom Pilatus bis zur Rigi.



*Text und Fotos aus [www.kirchfeld-horw.ch/Leitbild](http://www.kirchfeld-horw.ch/Leitbild) Haus für Betreuung und Pflege*

#### Öffentlicher Verkehr

Das Kirchfeld ist mit dem Bus Nr. 20 vom Dorfszentrum zu Fuss erreichbar. Bus Nr. 21 fährt über die Kastanienbaumstrasse bis zur Haltestelle "Stegen". Dieser Fussweg ist weniger steil.



*[www.geo.lu.ch](http://www.geo.lu.ch) / Geoportal Kanto Luzern / öffentlicher Verkehr*

#### Bus Kirchfeld

Der hauseigene Bus fährt jeweils dreimal die Woche vom Kirchfeld zum Gemeindehausplatz

## IV. Auftrag der Trägerschaft

### IV.1 Altersleitbild

Die Einwohnergemeinde Horw hat 2013 durch das Altersleitbild Gemeinde Horw Leitsätze definiert, welche für die nachhaltige Entwicklung von Kirchfeld – Haus für Betreuung und Pflege – von Bedeutung sind.

Leitsätze zum Wohnen:

- Ältere Menschen können die für sie ideale Wohnform wählen. Das Wohnen zu Hause wird so lange wie möglich unterstützt.
- Die Gemeinde fördert finanziell tragbare, altersgerechte Wohnmöglichkeiten wie auch das «Betreute Wohnen».
- Die Gemeinde bietet pflegebedürftigen Menschen lebenswerte Wohnmöglichkeiten mit kompetenter Pflege und Betreuung.

Leitsätze zu Dienstleistungen und Pflege:

- Ältere hilfsbedürftige Menschen werden mit bedarfsgerechten, koordinierten Betreuungs- und Pflegeangeboten unterstützt.
- Die Gemeinde verfügt über ein gut ausgebautes Angebot an ambulanten Dienstleistungen, insbesondere Spitexdienste, welche die Lebensqualität fördern und helfen, länger in der eigenen Wohnung bleiben zu können.
- Angehörige spielen eine zentrale Rolle bei der Betreuung von pflegebedürftigen Menschen zu Hause. Die Gemeinde unterstützt Angebote, die der Entlastung von pflegenden Angehörigen dienen.
- Der Gesundheitsförderung und Prävention im Alter wird besondere Beachtung geschenkt.

*(zu den folgenden Themen sind die Leitsätze nicht aufgeführt: Qualitätssicherung in der Langzeitpflege, Lebensgestaltung, Information+Koordination, Finanzielle Sicherheit im Alter, jedoch unter [www.horw.ch/Altersleitbild.pdf](http://www.horw.ch/Altersleitbild.pdf) nachzulesen)*

### IV.2 Künftigen Anforderungen an altersgerechte Wohn- und Betreuungsangebote in der Gemeinde Horw

Der Gemeinderat hat eine Steuergruppe beauftragt, auf Basis des neuen Altersleitbildes die künftigen Anforderungen an altersgerechte Wohn- und Betreuungsangebote zu präzisieren und im Sinne einer bedarfsorientierten Gesamtschau konkrete Entwicklungschancen und Handlungsoptionen aufzuzeigen. Es wurde ein Schlussdokument der Steuergruppe ‚Wohnen im Alter in Horw‘ im Auftrag des Gemeinderats Horw mit fachlicher Unterstützung der Fachstelle für Gemeinwesenarbeit von Pro Senectute Kanton Luzern am 30.06.2014 fertig erstellt.

Im den folgenden Punkten IV.2.1/IV.2.2/IV.2.3 sind Teil-Auszüge des Schlussdokumentes aufgeführt, die in Bezug zur Weiterentwicklung von Kirchfeld stehen:

## IV.2.1 Demografische Entwicklung

(aus dem Schlussdokument der Steuergruppe ‚Wohnen im Alter in Horw‘)

Die über 65 Jahre alten Personen bilden gegenwärtig einen Anteil von 20,5 Prozent an der Horwer Gesamtbevölkerung. Dieser Anteil wird in den nächsten 21 Jahren gemäss neuem LUSTAT- Szenario auf über 28 Prozent anwachsen, jener der über 80-jährigen Personen von 5,1 auf rund 9 Prozent:

Jahr	Total		0 - 64 Jahre		65+ Jahre		80+ Jahre	
2013	13'672	100 %	10'787	100 %	2'887	100 %	774	100 %
2015	13'799	101 %	10'810	100 %	2'989	101 %	880	114 %
2020	14'150	104 %	10'971	101 %	3'180	108 %	1'021	132 %
2025	14'397	105 %	10'951	101 %	3'447	118 %	1'184	152 %
2030	14'537	107 %	10'728	100 %	3'811	131 %	1'294	166 %
2035	14'589	107 %	10'422	97 %	4'166	142 %	1'356	174 %

Tabelle 1: Bevölkerungssegmente Horw 2013-2035 0-64 Jahre, 65+ und 80+ (Quelle: LUSTAT, 2014)

Nach diesem plausibilisierten Szenario wird die Gesamteinwohnerzahl der Gemeinde Horw in den nächsten 20 Jahren voraussichtlich moderat um rund 7 Prozent wachsen. Die Zahl der 0-64 Jährigen würde dabei um rund 3 Prozent leicht zurückgehen. Die AHV-Generation hingegen dürfte bis ins Jahr 2035 um 42 Prozent, die Zahl der über 80-Jährigen um 74 Prozent zunehmen.

## IV.2.2 Bedarfsentwicklung der Wohn-, Betreuungs- und Pflegeangebote

(aus dem Schlussdokument der Steuergruppe ‚Wohnen im Alter in Horw‘)

Bei der Schätzung des künftigen Wohn-, Betreuungs- und Pflegebedarfs ist von der aktuellen Ist- Situation her auszugehen. Als „Antagonisten“ zur expansiven demografischen Entwicklung wirken sich beispielsweise der Dienstleistungslevel der Spitex und anderer Dienste aus, die Verfügbarkeit von gesundheitsfördernden Angeboten oder die kontinuierliche Verkürzung jenes Zeitfensters am Schluss des Lebens, welches von erheblichen gesundheitlichen Beeinträchtigungen geprägt ist.

Die Entwicklung des stationären Bettenbedarfs bis ins Jahr 2035 gemäss bisherigem kantonalem Richtwert 25 %, aktuellem Richtwert 23 % (bis 2020) und reduziertem Richtwert der über 80-Jährigen präsentiert sich demnach wie folgt (je im Vergleich zu den heutigen 194 Pflegebetten = zusätzlicher Bedarf):

	80+Jährige		Richtwert 25 %	Richtwert 23 %	Reduzierter Wert / Bedarf	
2013	100 %	774 Pers.	193 Betten / - 1	178 Betten / - 16	25 %	193 Betten / - 1
2015	+ 14 %	880 Pers.	220 Betten / + 36	202 Betten / + 8	24 %	211 Betten / +17
2020	+ 32 %	1'021 Pers.	255 Betten / + 61	234 Betten / + 40	22 %	224 Betten / + 30
2025	+ 52 %	1'184 Pers.	296 Betten / + 102	271 Betten / + 77	21 %	247 Betten / + 53
2030	+ 66 %	1'294 Pers.	322 Betten / + 128	296 Betten / + 102	20 %	258 Betten / + 64
2035	+ 74 %	1'356 Pers.	337 Betten / + 143	310 Betten / + 116	20 %	270 Betten / + 76

Tabelle 2: Stationärer Bettenbedarf gemäss Richtwerten 25 %, 23 % und reduziert (Quelle: Pro Senectute Kanton Luzern 2014)

Für die Schätzung der Bedarfsentwicklung des stationären Bettenbedarfs in Horw besteht der Ausgangswert zunächst aus der Zahl der belegten Betten im „Kirchfeld – Haus für Betreuung und Pflege“ (159) sowie zusätzlich aus der Zahl der in der stationären Einrichtung des Blinden- Fürsorge-Vereins Innerschweiz lebenden Menschen, welche ihre Schriften in Horw haben (35 von 73).

Für 2035 ist die stationäre Bedarfsabdeckung von 270 Betten wie folgt geplant: Das Zentrum „Kirchfeld – Haus für Betreuung und Pflege“ wird 192 Betten ausweisen und 78 Betten werden in anderen Institutionen in Horw für Horwer Bewohner zur Verfügung stehen (detaillierte Aufteilung s. Pt. VII.4.3).

Die Entwicklung des Bedarfs und Potenzials an/für „Alterswohnungen“ (Richtwert 5 % der über 65-Jährigen) und Wohnungen mit Dienstleistungen (Richtwert 3,75 % der über 65-Jährigen) zeigt folgende Zahlen:

	AHV-Generation		Wert „Alterswohnungen“		Wohnungen mit Dienstl.	
2013	100 %	2'887 Personen	5 %	144 Wohnungen	3,75 %	108 Wohnungen
2015	101 %	2'989 Personen	5 %	149 Wohnungen	3,75 %	112 Wohnungen
2020	108 %	3'180 Personen	5 %	159 Wohnungen	3,75 %	119 Wohnungen
2025	118 %	3'447 Personen	5 %	172 Wohnungen	3,75 %	129 Wohnungen
2030	131 %	3'811 Personen	5 %	190 Wohnungen	3,75 %	142 Wohnungen
2035	142 %	4'166 Personen	5 %	208 Wohnungen	3,75 %	156 Wohnungen

Tabelle 3: Bedarf und Potenzial an „Alterswohnungen“ und an Wohnungen mit Dienstleistungen (Quelle: Pro Senectute Kanton Luzern 2014)

Diesen Szenarien liegt der Umstand zugrunde, dass über 93 Prozent der pensionierten Einwohnerinnen und Einwohner von Horw in ihren eigenen vier Wänden (Haus, Wohnung) leben und viele davon so lange wie möglich dort weiter leben wollen.

#### IV.2.3 Drei Stufen von Wohnformen im Alter in Horw

(aus dem Schlussdokument der Steuergruppe „Wohnen im Alter in Horw“)

Anhand von den 3 wesentlichen Grundtypen der möglichen Wohnformen im Alter wird das Wohnen im Alter untersucht:

- 1. Angestammte Wohnsituation:** Meist ist dies die vertraute Wohnsituation nach der Pensionierung im bisherigen Haus bzw. in der bisherigen Wohnung.
- 2. Wohnen mit Dienstleistungen:** Unter diesem Begriff werden in der Regel kleinere, konsequent hindernisfreie Wohnungen von maximal 3,5 Zimmern verstanden, welche mit vor Ort angebotenen zusätzlichen Dienstleistungen gekoppelt sind. Als Formen des Wohnens mit Dienstleistungen gelten auch Residenzen und Wohngemeinschaften mit vergleichbarem Dienstleistungsangebot.
- 3. Stationäres Wohnen:** Unter dieser Bezeichnung sind primär Alters- und Pflegezentren zu verstehen, wobei sich die pflegerische Dimension darin laufend verstärkt. Zur Kategorie des stationären Wohnens gehören auch Pflegewohngruppen. Besondere Angebote von stationären Einrichtungen sind im Weiteren die sogenannte Akut- und Übergangspflege sowie

Tagesaufenthalte, Kurzzeit-, Entlastungs- und Ferienbetten. Diese letztgenannten können auch als teilstationäre Angebote bezeichnet werden.

### **Eine kurze Zusammenfassung des Ist-Zustandes zu den 3 Wohnformen in Horw und deren aktuellen Veränderungen:**

#### **IV.2.3.1 Angestammte Wohnsituation in Horw: Bestand und Veränderungen**

*(aus dem Schlussdokument der Steuergruppe ‚Wohnen im Alter in Horw‘)*

Heute:

93,5 % der pensionierten Einwohnerinnen und Einwohner von Horw leben gegenwärtig in ihrer bisherigen oder nach einem Umzug in einer neuen Wohnsituation, in welcher keine besonderen Dienstleistungsangebote unmittelbar vor Ort bestehen. Diese Personen können die überall in der Gemeinde vorhandenen ambulanten Dienstleistungen sowie teilweise Unterstützung durch Familienmitglieder und weitere Personen in Anspruch nehmen.

Veränderungen:

Beobachtet wird verschiedenerorts ein Generationenwechsel, etwa in einzelnen Quartieren oder bei älteren Einfamilienhäusern in Hanglagen. Eine wachsende Anzahl von pensionierten Personen möchte ihre Häuser und Wohnungen verlassen und ins Zentrum von Horw ziehen: in hindernisfreie Häuser mit Lift, vorzugsweise im zentralen Ortsbereich.

#### **IV.2.3.2 Wohnen mit Dienstleistungen in Horw: Bestand und Veränderungen**

*(aus dem Schlussdokument der Steuergruppe ‚Wohnen im Alter in Horw‘)*

Heute:

Aufgrund der wachsenden Nachfrage der Personen der 2. Lebenshälfte nach zentralgelegenen Wohnraum nimmt die Zahl von hindernisfreien, altersgerechten Wohnungen in Horw auf dem freien Markt kontinuierlich zu. Neben den baujahrbedingten Sanierung von Mehrfamilienhäusern, die hindernisfrei ausgestaltet werden, werden im Rahmen verschiedener Neubauprojekte solche Wohnungen nach neuem Standard in verschiedenen Grössen geplant (Norm SIA 500). Diese Wohnungen werden vom gemeindeweiten standardisierten Spitex-Angebot profitieren können.

Ein betreutes Angebot im Sinne von ‚Wohnen mit Dienstleistungen‘ mit räumlich unmittelbar vor Ort beziehbaren Dienstleistungspaketen und weiteren speziellen Synergien zur Wahrung der Selbständigkeit sowie einem Gemeinschaftsraum gibt es in Horw bisher nicht.

Veränderungen:

Die Wohnform ‚Wohnen mit Dienstleistungen‘ (WmDL) birgt ein grosses dreifaches Potenzial:

1. Mit der zunehmenden Hochaltrigkeit steigt die Nachfrage nach solchen ‚betreuten‘ Wohnformen überall an (besonders bei zentrumsnahen Angeboten)

2. Das WmDL trägt zu einer längeren Selbständigkeit und höheren Lebensqualität von Menschen im dritten und vierten Lebensabschnitt bei.

3. Das WmDL stellt eine interessante, weil vergleichsweise kostengünstige und flexibel handhabbare Ergänzungs- und Entlastungsmöglichkeit für die stationären Pflegeeinrichtungen dar.



Abb. [www.suedbahnhof-horw.ch/projekt.php](http://www.suedbahnhof-horw.ch/projekt.php)

#### IV.2.3.3 Stationäres Wohnen in Horw: Bestand und Veränderungen

(aus dem Schlussdokument der Steuergruppe „Wohnen im Alter in Horw“)

Heute:

Das Angebot an stationären Pflegebetten wird in Horw von zwei Einrichtungen gewährleistet: vom Kirchfeld – Haus für Betreuung und Pflege sowie vom Pflegeheim der Blinden-Fürsorge Innerschweiz.

Das Kirchfeld verfügt über ein Angebot von insgesamt 159 Pflegebetten. Das Pflegeheim des Blinden-Fürsorge-Vereins Innerschweiz verfügt über ein Angebot von 73 Pflegebetten. 35 Betten werden zur Zeit von Personen im Pensionsalter mit Wohnsitz in Horw belegt.

Veränderungen:

Um künftige demografisch bedingte Anforderungen wie Zunahme von Demenz, psychiatrischen Erkrankungen, Sucht und Isolation sowie Behinderung erfüllen zu können, werden Infrastrukturen im Sinne von geschützten Wohneinheiten bereitgestellt werden müssen.

Als grundsätzliche Annahmen und Prämissen gelten

- Das stationäre Angebot soll in der heutigen guten Qualität weiterhin sichergestellt werden.
- Der segregative Betreuungsansatz für Demenzkranke soll beibehalten werden.
- Mit einer regionalisierten Betreuungslösung für Demenzkranke wird vorläufig nicht gerechnet.

## V. Kirchfeld – Haus für Betreuung und Pflege – heute

Anhand einiger ausgewählten Elemente werden relevanten Merkmale der Gesamteinstitution Kirchfeld - Haus für Betreuung und Pflege dargestellt und im Speziellen zum Gebäudekomplex Kirchfeld 2-Lindengarten.

### V.1 Leitbild

#### V.1.1 Wer sind wir? Was wollen wir bewirken?

Rund 170 Mitarbeitende (112 Stellen) stehen im Dienste der 159 Bewohnerinnen und Bewohner und arbeiten mit deren Angehörigen, Ärzten und freiwilligen Helferinnen und Helfern zusammen

Die Kernaufgabe liegt in der Betreuung und Pflege älterer und pflegebedürftiger Menschen.  
(Auszug Internet Gemeinde Horw / Haus für Betreuung und Pflege)

#### V.1.2 Leistungsangebot

Ein bedürfnisgerechtes Wohn- und Betreuungsangebot ist in verschiedenen Leistungsbereichen aufgeteilt:

**Kirchfeld 1** bietet 110 Plätze für Menschen, die mittel bis schwer pflegebedürftig sind. Sie wohnen in Einer- oder Zweierzimmern mit eigenen Badezimmern. Die Bewohnerinnen und Bewohner essen gemeinsam in Aufenthaltsräumen der Stationen und werden von Fachpersonen rund um die Uhr gepflegt und betreut.

**Im Kirchfeld 2** leben 40 Bewohnerinnen und Bewohner, die mit wenig pflegerischer Unterstützung ihren Alltag eigenständig gestalten können. Sie wohnen in Einzel- oder Ehepaarzimmern, mit Balkon und eigenen Badezimmern. Sie können an allen Aktivitäten und Veranstaltungen teilnehmen und das Dienstleistungsangebot nutzen. Die Mahlzeiten werden im Speisesaal des Hauptgebäudes K1 serviert.

Im Parterre von Kirchfeld 2 ist **der Lindengarten**, eine Wohngemeinschaft für 9 Menschen mit Demenz. Die Bewohnerinnen und Bewohner leben in dieser geschützten Wohneinheit mit Garten. Sie werden individuell betreut, wohnen in Einzelzimmern und essen gemeinsam im Lindengarten.

**Eine Entlastung für Angehörige** ist das Angebot eines temporären Aufenthaltes. Die Aufenthaltsdauer sieht im Minimum ab 2 Wochen vor. Im Jahre 2013 wurden 24 Bewohner mit Aufenthalt bis zu 30 Tagen und 17 Bewohner bis 90 Tagen temporär aufgenommen.

#### **Besondere Dienstleistungen:**

Physiotherapie / Coiffeure und Podologie / Administrative Beratung / Freie Arztwahl / Cafeteria /Kapelle

### V.1.3 Adressat

Kirchfeld ist eine Institution mit verschiedenen Angeboten für Menschen, die im Alter kurzfristig oder länger eine ganzheitliche und individuelle Unterstützung, Betreuung und Pflege benötigen. Es gibt aber auch jüngere Menschen, die aus psychosozialen, psychiatrischen Gründen oder wegen Behinderungen eine fachgerechte Begleitung und Pflege brauchen. Auch sie finden im Kirchfeld Aufnahme.

### V.1.4 Trägerschaft, Organisation, Kennzahlen

#### Trägerschaft:

Das Kirchfeld - Haus für Betreuung und Pflege ist eine öffentlich-rechtliche Institution der Einwohnergemeinde Horw.

Kirchfeld untersteht dem Sozialdepartement der Gemeinde Horw.

#### Organisation:

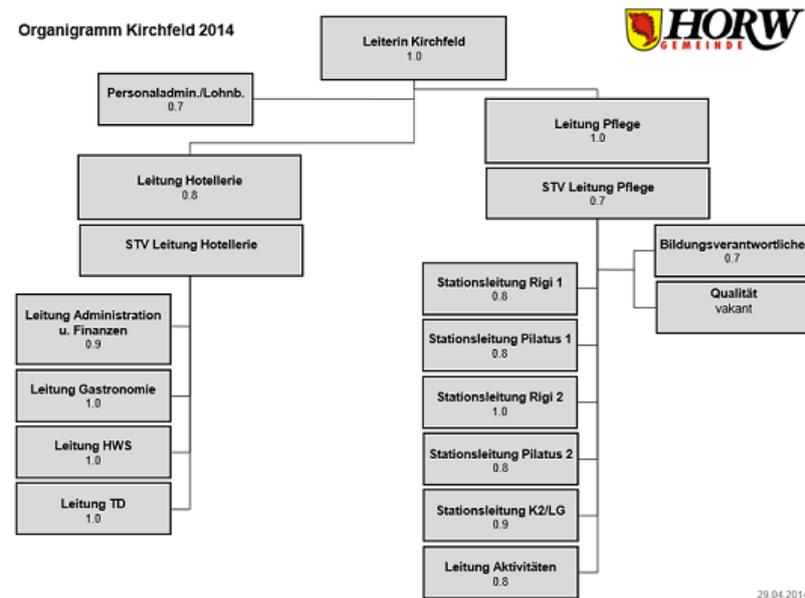


Abb. [www.kirchfeld-horw.ch/portrait/Orangisation](http://www.kirchfeld-horw.ch/portrait/Orangisation)

Indikatoren	2013	2012
<b>Bewohner</b>		
<b>Betten:</b>	<b>159</b>	<b>159</b>
	<b>90.6%</b>	<b>92.82%</b>
Bettenbelegung in % (Auslastung)	K1: 94.10% K2: 78.66% LG: 99.04%	K1: 97.86% K2: 84.75% LG: im K2
Belegung in Tagen	51'252	55'305
Bettenangebot Kirchfeld 1	110	110
Bettenangebot Kirchfeld 2	40	40
Bettenangebot Lindengarten	9	9
<b>Fluktuation Bewohner:</b>		
Eintritte	85	47
Austritte	91 (davon 26 nach Hause)	48 (davon 11 nach Hause)

Abb. Heimleiterin Sabine Schultze / 20.11.2014

## Bettenbelegung

Die Bettenbelegung im Kirchfeld 1 ist mit 94.10% im Vergleich zum Vorjahr um 3.76% gesunken. Dieser Rückgang begründet sich durch eine stark ansteigende Fluktuation der Bewohner. Es gab fast doppelt so viele Austritte wie im 2012 (inkl. Kurzaufenthalter). Die Nachfrage der Zimmer im Kirchfeld 2 ist mit 78.66% noch mehr gesunken als dies bereits im Vorjahr der Fall war. Der Lindengarten war hingegen mit über 99% stark ausgelastet.

## Fluktuation der Bewohner

Die Fluktuation nahm im 2013 stark zu. Im Vergleich zum Vorjahr haben sich die Austritte fast verdoppelt (91 Austritte und 85 Eintritten). Auch die Kurzaufenthalte nahmen im letzten Jahr um mehr als das Doppelte zu (2013: 24 Kurzaufenthalter, 2012: 11 Kurzaufenthalter).

## Pflegebedürftigkeit

Mit dem RAI-System konnten in der Vergangenheit unstabile psychisch sowie dement kranke Bewohner/innen nicht optimal abgebildet bzw. eingestuft werden. Dadurch kann es zu Differenzen zwischen der verrechneten Pflegestufe (Leistung) und der effektiv geleisteten Zeit kommen. Ein Update des Systems erfolgte diesbezüglich anfangs 2014. Ansonsten hat das Kirchfeld, vor allem durch die klare Wohnstruktur des Kirchfeld 2 noch immer sehr viele Bewohner/innen in der Pflegestufe 2.

## V.2 Leistungskonzept

### V.2.1 Raumangebote und Kernkompetenzen

#### Kirchfeld 1



*Baueingabe Umbau und Erweiterung Pflegeheim Kirchfeld/1999 – GR 1.OG*

Das Pflegeheim Kirchfeld 1 mit 110 Betten hat eine spitalähnliche Struktur. Es werden in zwei Obergeschossen 58x 1-Bett und 26x 2-Bettzimmer angeboten. Im Erdgeschoss befinden sich der Speisesaal, Büroräume, Empfang, Mehrzweckräume, Therapieräume und die hauseigene Kapelle. Im Untergeschoss sind Techniker- und Dienstleistungsräume und der Durchgang zum Gebäude K2. Die Baustruktur des Kirchfelds 1 ist geeignet für Palliative Care, komplexe Pflegebedürftigkeit und Kurzaufenthalte (AÜP).

#### Kirchfeld 2



*Um- und Ersatzbau Personalhaus, Altersheim / 1985 – GR EG*

Das Altersheim Kirchfeld 2 verfügt im Erdgeschoss und zwei Obergeschossen über 42 Wohneinheiten, davon sind es 33x 1-Zimmerwohnungen mit Bad ohne Küche, 7x 2-

Zimmerwohnungen mit Bad ohne Küche und 2x 2-Zimmerwohnungen mit Bad, Küche und Balkon.

Im EG ist ein gemeinsamer Haupteingangsbereich für die Demenzabteilung Lindengarten und für alle Zimmer und Wohnungen, ein offenes Treppenhaus und ein Aufzug. Im nordwestlichen Gebäudeteil befindet sich im Erdgeschoss der Aufenthaltsbereich, im nordöstlichen Gebäudeteil sind Einer- oder Ehepaarzimmer.

Im Untergeschoss sind Personalräume, ein Durchgang zu Gebäude K1 und diverse Techniker- und Dienstleistungsräume wie Waschküche, Werkstatt, Heizungszentrale. Im UG Gebäudeteil Nord ist die Zivilschutzanlage untergebracht.

Im Dachgeschoss ist im Gebäudeteil Süd ein ausgebauter Aufenthaltsraum für das Personal. Die restlichen Dachgeschossräume werden als Lagerraum genutzt oder sind ungenutzt. Es gibt eine Dachterrasse.

In K2 sind 40 bewilligte Pflegebetten gemeldet. Die restlichen Zimmer und Wohnungen werden ans Personal vermietet. Die Baustruktur Kirchfeld 2 zeigt den klassischen Altersheimtypus auf: die individuellen Schlafbereiche in 1- und 2-Zimmerwohneinheiten und das gemeinschaftliche Wohnen (Aufenthalt im EG) und Essen im Speisesaal (im K1).

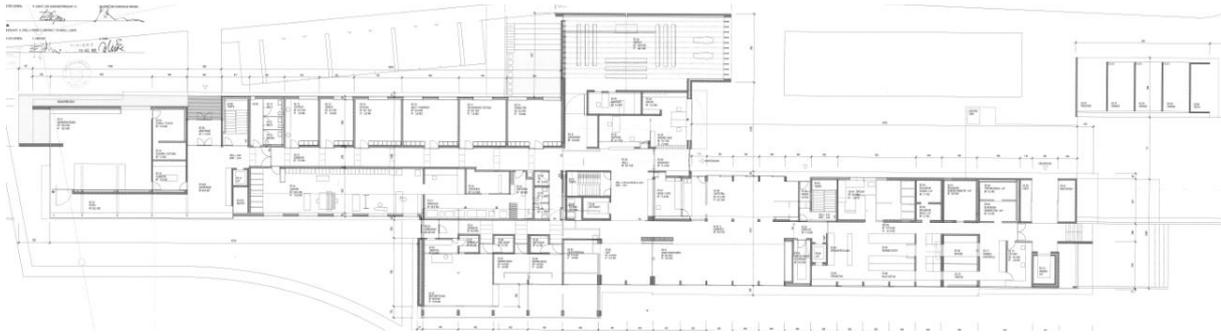
## **Lindengarten**

Im Altersheim Kirchfeld 2 befindet sich seit Oktober 2008 im Erdgeschoss eine Demenzstation für 9 Bewohner. Die Station hat eine wohnungsähnliche Struktur mit Einzelzimmer mit /ohne Nasszellen, einen gemeinschaftlichen Aufenthaltsraum mit Küche und eine geschützte Gartenanlage. Pflegebad und weitere Nebenräume sind vorhanden. Die Bewohner werden 24-Stunden von Fachpersonal betreut, die Mittags-Mahlzeiten werden von der Gastronomieabteilung K1 geliefert, die restlichen Mahlzeiten werden in der Station selbst angerichtet.

## **V.2.2 Qualitätsstandard und Auslastung der Räumlichkeiten**

### **Kirchfeld 1**

Das Pflegeheim Kirchfeld 1 ist ein Gebäude aus dem Jahr 2002, welches im Wesentlichen die räumlichen Voraussetzungen mit sich bringt, den heutigen Anforderungen der Pflege zu genügen. Die 26 Zweierzimmer sind nicht mehr zeitgemäss und können aufgrund veränderter Erwartungen der Bewohnerinnen und Bewohner und grossem Konfliktpotenzial kaum mehr besetzt werden. Die langen Gänge der Gebäudestruktur sind vom Arbeitsablauf her negativ zu bewerten und es fehlen Therapie-, Stations-, Arbeits- und Aufenthaltsräume, die den heutigen pflegerischen Anforderungen entsprechen. Die segregative Betreuung von demenzerkrankten Bewohnern kann nicht umgesetzt werden.



*Baueingabe Umbau und Erweiterung Pflegeheim Kirchfeld/1999 – GR Erdgeschoss*

Im Erdgeschoss ist die Anordnung der Räumlichkeiten übersichtlich und entsprechend weitgehend den heutigen Anforderungen.

Der unterirdische Zugang zum Gebäude K2 ist von der Funktionsfähigkeit in Ordnung. Die Gestaltung entspricht trotz der natürlichen Beleuchtung und visuellem Kontakt zu dem vorhandenen Aussen-Wasserbecken einem technischen Verbindungsgang.

Auslastung 2013: 94.10% / 2012: 97.86%

*(Info Heimleiterin Sabine Schultze / 20.11.2014 / s. Pt. V.1.4 Kennzahlen)*

## **Kirchfeld 2**

Das Altersheim Kirchfeld 2 mit den Baujahren 1967 (Südtrakt oder ehemaliges Personalhaus) und 1986 (Nordtrakt) wird künftigen Anforderungen und behördlichen Vorgaben nicht mehr genügen (z.B. in Bezug auf Energiehaushalt, Umwelt- und Luftreinhalteverordnungsvorgabe, Holzsplitzelheizung). Das Gebäude ist bautechnisch nicht hindernisfrei und für pflegerisch anspruchsvollere Leistungen nicht geeignet.

EG: Der Eingangs- und Aufenthaltsbereich wie auch die Zwischenzone mit Teeküche etc. wirken dunkel und die Deckenhöhe ist niedrig (2.20m). Der Aufenthaltsbereich wird selten bewohnt und ist durch brandschutztechnische Auflagen nicht optimal nutzbar (z.B. kein TV).

EG+OG: Die Wohneinheiten sind jeweils alle mit Nasszellen, Balkon jedoch ohne Küche ausgestattet. Die Wohnungen sind nicht hindernisfrei (Höhenversätzen von Zimmer zu Zimmer /Balkonausgang, Türe Innenmass teilweise weniger als 80cm z.B. Badezimmertüre). Die Wohnungen sind grosszügig dimensioniert und haben gute Lichtverhältnisse. Der Bodenbelag im Wohnen/Schlafenbereich ist Parkett. Die Instandhaltung des gesamten Bereiches ist mässig.

Ein Kranken-Bettentransport im Gebäudeteil Süd + Nord ist nicht möglich, da die Gänge teilweise zu eng sind, der Wenderadius zu klein und das Innenmass der Türen zu klein sind. Dadurch wird auch die Liftnutzung erschwert.

Auslastung 2013: 78.66% / 2012: 84.75%

*(Info Heimleiterin Sabine Schultze / 20.11.2014 / s. Pt. V.1.4 Kennzahlen)*

## **Lindengarten:**

Die Einzelzimmer- und Nasszellendimensionen haben einen guten Nutzungs- und Ausbaustandard. Die Lichtverhältnisse in Zimmer und Aufenthaltsbereich sind gut, im Flurbereich mangelhaft. Die offene Küche wird für die gemeinsame Vorbereitung für das Morgen- und Abendessen genutzt, das Mittagessen wird von K1 geliefert. Die Gesamtausstattung entspricht dem heutigen geforderten mittleren Standard. Der Ausgang zur geschützten Gartenanlage liegt auf der Westseite im Bereich der Gemeinschaftszone. Die „Stationszentrale für Personal“ ist Teilbereich des Aufenthaltsbereiches. Die Deckenhöhe ist auffallend niedrig (abgehängte Decke). Das Treppenhaus zum UG für das Personal liegt innerhalb der Demenzpflegewohnung (Glastüre) und ist für die Bewohner nicht nutzbar.

Auslastung 2013: 99.04% / 2012: 98.35% (LG in K2 integriert)  
(Info Heimleiterin Sabine Schultze / 20.11.2014 / s. Pt. V.1.4 Kennzahlen)

## **V.2.3 Qualitätsprüfung durch die Bewohner, Mitarbeiter, Angehörige und Behörde**

Anhand der Qualitätsprüfung 2012 wurden professionell 4 Interessengruppe (Bewohner/Innen, Mitarbeitende (Kader/nicht Kader) /Angehörige Zugwandet / Behörden / Institutionen) über die Institution Kirchfeld befragt.

Zusammenfassend werden einige ausgewählte Ergebnisse aus dem Bericht von Amrein+Heller, Marktforschung Treuhand AG, welche für die Vorstudie von Bedeutung sind, aufgeführt.

### **Bewohner:**

Gesamthaft ist die Zufriedenheit mit Kirchfeld sehr positiv bewertet. Die Atmosphäre, die Personalstruktur, Pflege, Dienstleistungen, Informations- und Kommunikationsstruktur und Infrastruktur, wie auch die Möglichkeit, den Tagesablauf selber zu bestimmen, werden als sehr gut bewertet.

Der Punkt „geografische Lage des Kirchfeld“ wurde am kritischsten bewertet. Etliche Bewohner/Innen sind der Meinung, dass das Kirchfeld geografisch nicht gut gelegen ist. Die kritischen Wortmeldungen zu diesem Thema beinhalten hauptsächlich den Bereich „Anzahl der Fahrgelegenheiten“.

### **Mitarbeitende**

Gesamthaft wird die Zufriedenheit mit dem Kirchfeld als Arbeitgeberin positiv bewertet;

Positiv bewertet werden der persönlicher Handlungsspielraum, Führung, Kommunikation, Zusammenarbeit innerhalb der Abteilungen und die gelebte Kultur mit dem Sterben und Abschiednehmen.

Kritisch beurteilt werden die Arbeitsablauf, die Infrastruktur, der Informationsfluss und die Möglichkeit, die Arbeitssituation (Arbeitszeit, Arbeitsort, Arbeitsabläufe etc.) mit dem Privatleben in Einklang zu bringen.

## **Angehörige**

Gesamthaft wird die Zufriedenheit mit dem Kirchfeld mehrheitlich positiv bewertet.

Zufriedenheit zeigt sich in den Bereichen, Kontakt, Zusammenarbeit, Mitentscheidungsmöglichkeiten, Information und Bezugspersonen, Atmosphäre, Infrastruktur, Wohlbefinden der Bewohner/-Innen, Privatsphäre, Administration, Pflege, Hauswirtschaft, Gastronomie, technische Dienste, Ärzte, Fahrdienst und Coiffeure.

Negativer eingestuft wird die geografische Lage von Kirchfeld, mangelhafte Information über das Alltagsgeschehen im Kirchfeld und teilweise die Belastung einzelner Bewohner/Innen durch andere Bewohner/Innen.

## **Zugewandte Behörden / Institutionen**

Als sehr gut bis gut beurteilt werden die Bereiche Kontakt, Zusammenarbeit, Ansprechpartner der Behörden, Organisation, Zusammenarbeit mit Institutionen, Vernetzung im Versorgungsangebot, Informationsmöglichkeiten, Atmosphäre, Infrastruktur, Konfliktbewältigung, die Verpflegung, das Wohlfühlelement der Bewohner/Innen und die Wohnlichkeit der Zimmer und Gesamtanlage.

Negativ bewertet wird, das Kirchfeld geografisch nicht gut gelegen ist. Zusätzlich kritisch sehen die Behörden/Institutionen den Punkt, dass die einzelnen Bewohnenden durch andere Bewohner/Innen belastet werden.

## VI. Kirchfeld – Stärken und Schwächen

Aus den dargestellten Daten und Informationen in den Pt. III - V sind folgende Stärken und Schwächen zu Kirchfeld zu erkennen:

### VI.1 Lage Kirchfeld

#### **Stärke: Ruhige Lage, Aussicht, Heimat**

Kirchfeld befindet sich auf dem Hochplateau oberhalb des Dorfsentrums Horw, in ruhiger Lage, mit unmittelbarer Anbindung an die Natur. Kirchfeld hat eine Panorama-Aussicht ins Tal und in die Berge und steht raumplanerisch in Verbindung mit der landwirtschaftlich-bäuerlichen Struktur. Diese Aspekte stärken und fördern die Ortsidentifikation. Die Lage ermöglicht Besucher und Bewohner des Hochplateaus Kirchfeld, auch bei eingeschränkter Mobilität, durch die einmalige Panorama-Aussicht ein starkes Heimatgefühl zu erleben.

#### **Schwachpunkte: Isolation, Stigma**

Kirchfeld ist vom Ortszentrum, den angebotenen Infrastrukturen und Dienstleistungen durch die Entfernung und die Hügellage isoliert.

Zu der räumlichen Distanz entsteht zusätzlich durch die Entstehungsgeschichte des Standortes Kirchfeld eine kulturell besetzte Distanziertheit in der Bevölkerung. 1868 wurde auf Kirchfeld – auf dem Hügel- durch die Gemeinde Horw eine Armenanstalt Kirchfeld erstellt. Diese Nutzung wurde fast 100 Jahre später, 1966, durch das neuerstellte Alters- und Pflegeheim Kirchfeld, ersetzt.

### VI.2 Mobilität

#### **Stärke: Individuelles Naherholungsgebiet**

Das Hochplateau weist in unmittelbarer Umgebung von der Institution keine grossen Höhenunterschiede aus und ist somit gut geeignet als Ausgangspunkt für Spaziergänge und Velotouren in der Natur. Dieser Aspekt spielt bei Intensiv-Pflegeinstitutionen für Besucher und Pflegepersonal eine wichtige Rolle zur kurzfristigen Erholung. Für hochpflegebedürftige Bewohner tritt das Bedürfnis nach einem gut erreichbaren Naherholungsgebiet in den Hintergrund.

#### **Schwachpunkte: öffentliche Verkehrserschliessung, barrierefreie Erreichbarkeit**

Kirchfeld ist mit dem öffentlichen Verkehr unzureichend erschlossen. Die nächstgelegene öffentliche Bushaltestelle ist ca. 600 m vom Betrieb entfernt und somit für den Bewohnern zu Fuss kaum erreichbar. Der hauseigene Bus fährt dreimal wöchentlich ins Dorf und ist eine finanzielle Zusatzbelastung für den Betrieb.

Mit Pkw und Lkw ist Kirchfeld über den Osthang/Oststrasse erreichbar. Weitere vorhandene Erschliessungsstrassen sind Privatstrassen oder verkehrsberuhigte Strassen mit beschränktem Durchfahrtsrecht und stehen der Institution und deren Besuchern nicht zur Verfügung.

Zu Fuss gibt es vom Horwer Zentrum 3 Wege: Der südliche Weg durch das „Tobel“, am Friedhof vorbei, wie auch der direkte westliche Fussweg über die Treppenstufen sind sehr steil und nicht hindernisgerecht. Der östliche Fussweg, der Strasse entlang, ist hindernisfrei jedoch weit zu gehen.

## VI.3 Wohnformen im Alter

### VI.3.1 Angestammte Wohnsituation

#### **Stärke: kulturelle Einrichtungen, Gastronomie**

Für (zukünftige) Wohnangebote ohne Dienstleistungen und Pflege sind die bestehende institutionelle Infrastruktur, welche für die Gesamtbevölkerung von Horw zur Verfügung steht, gut nutzbar: das Restaurant/die Gastronomie von Kirchfeld 1, die hauseigene Kapelle und ein Kinderspielplatz und ein Tiergehege.

#### **Schwachpunkte: Fehlen der vertrauten Wohnsituation verschiedener Lebensabschnitten**

In Kirchfeld gibt es 2 Personalwohnungen im K2 Südtrakt, welche zur Wohnstufe „angestammte Wohnsituation“ gezählt werden können. Die vertraute Wohnsituation aus den verschiedenen Lebensphasen (Kind, Jugend, mittleres Alter, höheres Alter) kann in Kirchfeld nicht abgerufen werden, da es keine generationsdurchmischte Wohnzone gibt.

### VI.3.2 Wohnen mit Dienstleistungen

#### **Stärke: Alterswohnungen in Zentrumsnähe**

In Kirchfeld gibt es im Sinne von heutigem Wohnen mit Dienstleistungen kein Angebot. Das heutige Bedürfnis von älteren Personen nach individuellen Wohnungen mit Küche, grösseren Wohnflächenangebot und Dienstleistungen auf Anfrage wird durch das bestehende Altersheim-Angebot nicht abgedeckt. In der Nähe vom Ortszentrum und in Horw-Mitte wird Wohnen mit Dienstleistungen geplant, die Stiftung Kirchmättli bietet 52 Alterswohnungen für 64 Personen an der Kantonstrasse in der Nähe des Kirchweges an.

#### **Schwachpunkte: Auslaufmodell Altersheim**

In Kirchfeld 2 werden im Altersheim 1-Zimmer- und 2-Zimmerwohneinheiten angeboten. Durch die räumliche Anordnung der Zimmer, der starke Vernetzung zum Pflegeheim in der Versorgung wird die Gestaltung des Tagesablaufes der Bewohner vorgegeben. Durch die fehlenden räumlichen Möglichkeiten zur persönlich selbständigen Organisation des

Alltagslebens kann die heute angestrebte Selbständigkeit und Individualität im Wohnen mit Dienstleistungen von den räumlichen Voraussetzungen nicht erreicht werden.

Zu den privaten Wohneinheiten mit Nasszelle, ohne Küche, werden als halböffentliche Infrastruktur je Stockwerk eine Teeküche und ein gemeinsamer Aufenthaltsraum im Erdgeschoss angeboten. Diese sind durch Lage, Belichtung und Öffentlichkeitscharakter wenig genutzt. Halbprivate Aussenbereiche sind nicht vorhanden, die überdachte Sitzgelegenheit hat keinen privaten Charakter, er befindet sich im Eingangsbereich des Gebäudekomplexes K2-Lindengarten.

### VI.3.3 Stationäres Wohnen

#### VI.3.3.1 Pflegezentrum K1:

##### **Stärke: Räumliche Gliederung der Nutzungsstruktur**

Die räumliche Trennung der Nutzungen über die Stockwerke (EG öffentliche Gastronomiebetrieb, Personalbereiche, Mehrzweckräume / OG Pflegezimmer in spitalähnlicher Struktur) eignet sich gut für Palliative care, komplexe Pflegebedürftigkeit und Kurzaufenthalte (AÜP) in den Obergeschossen. Gleichzeitig bietet die öffentlich zugängige Restaurantzone und die Mehrzweckräume im Erdgeschoss eine Öffnung der Institution an.

##### **Schwachpunkte: Fehlende Flexibilität für optimale Pflegeabläufe und Betreuung**

In den Obergeschossen sind die langen Gänge für Bewohner nicht positiv stimulierend und für den Arbeitsablauf der Pflegenden zeit- und arbeitsintensiv. Aufenthaltszonen, Stationszimmer, Therapie- und Arbeitsräume sind für die heutigen Bedürfnisse und Pflege und Betreuung zu klein dimensioniert. Der Pflege durch die individuelle Kleingruppenbetreuung ist, durch die räumliche Struktur in den Obergeschossen, grundsätzlich nicht umsetzbar.

Die 26 bestehenden 2-Bettzimmer bieten ein hohes Konfliktpotenzial und sind für Bewohner mit intensiver Pflegebedürftigkeit nicht mehr zeitgemäss. Das räumlich gemeinsame Betreuen von intensiv pflegebedürftigen Personen und demenzerkrankten Bewohnern ist für Bewohner und Mitarbeiter gemeinsam eine grosse Belastung und Herausforderung.

#### VI.3.3.2 Pflegewohngruppen

##### **Stärke: Überschaubare Wohngruppe für demenzerkrankte BewohnerInnen**

Die kleine Wohneinheit Lindengarten eignet sich gut für die Pflege und individuelle Betreuung von 9 Bewohnern mit Demenz. Die 1-er Zimmer mit Nasszellen als Rückzugsort, die gemeinschaftliche Wohnzone mit offener Küche und der geschützte Gartenbereich bieten

einen überschaubaren Lebensbereich und ermöglichen einen sinngebenden, individuellen Alltagsablauf für Bewohner und Pflegenden, was sich auch in der Reduktion von Medikamentenabgabe widerspiegelt.

### **Schwachpunkte: Kostenintensive Struktur, Anzahl Pflegewohngruppen**

Die hohe Pflege- und Betreuungsbedürftigkeit der Bewohner fordert fachspezifische und personalintensive Strukturen und spezielle räumliche und infrastrukturelle Einrichtungen. Personen mit Demenzerkrankungen treten meist in der palliativen Phase in stationäre Einrichtungen ein oder bei weglaufgefährdeten und verhaltensauffälligem Lebenslagen. Im früh- und mittleren Krankheitsverlauf dient mehrheitlich die ambulante Betreuung. Es entstehen kostenintensive Strukturen, die sich jedoch im Vergleich zu ambulanten Pflege bei schwerer Demenz rechtfertigen.

	Im Heim Mittelschwer bis schwer durchschnittlich	Zu Hause Leicht	Zu Hause Mittelschwer	Zu Hause schwer
Kosten pro Person in CHF Inkl.	68'891	26'186	67'743	122'023

Quelle: Demenzstudie ECOPLAN 2010

Durch den Zustand, dass zurzeit nur eine Pflegewohngruppe in Kirchfeld besteht, sind die Pflegekosten verhältnismässig hoch. Zusätzlich sind Infrastrukturen für die Pflegenden wie z.B. ein Stations-, Mitarbeiter- und/oder Besprechungszimmer nicht optimal.

## **VII Kirchfeld – Gesamtkonzept der Zukunft**

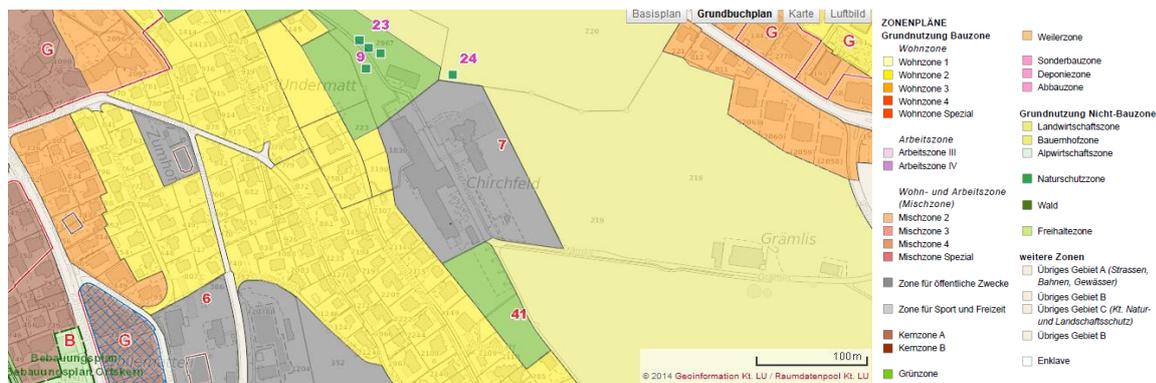
### **VII.1 Zielsetzung des Gesamtkonzeptes**

Horw ist durch seine Lage, Einwohnerzahl, Entwicklung und Identifikation eine eigenständige Dorfgemeinschaft und Gemeinde. Durch die klare städtebauliche Entscheidung das Wohnen im Alter mit Dienstleistungen im Ortszentrum zu konzentrieren, ist es für ältere Personen und deren Angehörigen wichtig zu wissen, wo man in der eigenen Gemeinde die pflegeintensive Lebens- und Sterbephase verbringen kann. Das Pflegezentrum Kirchfeld mit der stationären und palliativen Pflege und segregative Demenzbetreuung wird somit eine wichtige Lebensstation für alle Horwer Bürger und ist ein Element zur Ortsidentifikation. Die vertraute Umgebung und das soziale Netz sollen beim Übergang vom autonomen Wohnen mit Dienstleistung in der Ortsmitte zur stationären Pflegewohngruppe auf Kirchfeld nicht verloren gehen. Dieser Wechsel innerhalb der Dorfgemeinschaft Horw soll als sanfter Einschnitt für die Betroffenen empfunden werden. Dies ist möglich, indem das Pflegezentrum auf Kirchfeld durch eine deutliche Öffnung zum Dorf zu einem „normalen“ Bestandteil des Gemeinwesen wird und die vorhandene Hemmschwellen zu Kirchfeld für die Bürger von Horw gesenkt werden. Dieser aktive Austausch mit der Umgebung fängt bei der guten Erreichbarkeit für

alle Bürger an, geht über den sozialen Austausch zwischen den Bewohnern und der Bevölkerung indem externe Leistungsangebote im Pflegezentrum anzubieten sind und findet über das multigenerations- und temporäre Wohnangebot für Angehörige und Dritte auf Kirchfeld weitere Berührungspunkte.

## VII.2 Lage Kirchfeld

### Konzept: Zone für öffentliche Zwecke + Naherholungsgebiet



Mit der Umsetzen des Entwicklungsgebiet Bahnhofsareal/Horw Mitte (s. Pt.III/1.3), dem Campus Horw der Hochschule Luzern (s. Pt. III./1.4) und dem Entwicklungsprojekt „Wohnen mit Dienstleistungen“ im inneren Ortsbereich (s. Pt. IV/ 2.3) wird Kirchfeld in Bezug zu dieser städtebaulichen Entwicklung, den örtlichen Dienstleistungen und Infrastrukturen für den Alltagsbedarf nicht mit einbezogen. Die Nachfrage für Wohnraum wird sich mittelfristig, durch die eingeleiteten Entwicklungen auf Horw Mitte/Zentrum konzentrieren. Kirchfeld wird somit auch in Zukunft eine Sonderstellung in der Erfüllung von öffentlichen Aufgaben von Seiten der Gemeinde einnehmen und die Bauten und Anlagen auf dem Hochplateau oberhalb des Dorfzentrums Horw werden langfristig auf das stationäre Wohnen und Pflegen ausgerichtet sein. Es sollte untersucht werden, die südlich von Kirchfeld liegende Freihaltezone in die Zone für öffentliche Zwecke mit einzubeziehen um langfristig die Weiterentwicklung des Angebotes im Bereich Gesundheit und Sozialem zu ermöglichen (z.B. Zusatzstruktur Rehaklinik s. Pt. VIII.4). Die Panoramaansicht und die ungestörte Natur werden auch in Zukunft die Stärke des Standortes Kirchfeld sein, welche der Gesamtbevölkerung erhalten bleiben sollten.

## VII.3 Mobilität

### Konzept: Stärkung der öffentlichen Verkehrsanbindung

Die öffentliche Anbindung zum Ortszentrum ist für die soziale Vernetzung vom „Hochplateau Kirchfeld“ notwendig. Für die Angehörigen der Bewohner und für die Mitarbeiter von Kirchfeld K1+K2 ist die einfache, schnelle, hindernisfreie und kostengünstige Erreichbarkeit der Pflegeeinrichtungen von grosser Bedeutung und fördert die Akzeptanz des Standortes. Die bestehenden Fusswege und das Buslinienangebot sind für die Besucher und das Personal

nutzbar. Aspekte wie z.B. die Steilheit der Fusswege oder die Entfernung der nächsten Bushaltestelle ermöglichen jedoch nicht jeder Person das Hochplateau hindernisfrei zu erreichen, der Pflegeheim-Bus fährt nicht täglich. Die Verbesserung der öffentlichen Verkehrsanbindung durch eine moderne, hindernisfreie und umweltbewusste Erschliessung gibt Kirchfeld eine Chance, sich nachhaltig für Dritte zu öffnen.

## VII.4 Zukünftiger Bedarf von Wohnformen in Kirchfeld

### VII.4.1 Angestammte Wohnsituation:

**Konzept:**  
**Temporäres preisgünstiges Multigenerationswohnen in Kirchfeld**

Die konzentrierte städtebauliche Weiterentwicklung in der Ortsmitte mit 520 neuen Wohnungen lässt in den nächsten Jahrzehnten keine weitere Nachfrage für ein selbständiges Wohnen für pensionierte Einwohner von Horw auf der Anhöhe von Kirchfeld entstehen. Die hindernisfreien Wohnungen, die Einkaufsmöglichkeiten und Dienstleistungen werden im Ortszentrum angeboten und Personen der 2. Lebenshälfte, welche eine neue, dem Lebensabschnitt passende Wohnsituation in Horw suchen, werden viele Wohnmöglichkeiten in der Ortsmitte zur Auswahl vorfinden.

In Kirchfeld kann sich ein kleineres preiswertes Wohnangebot für Wohnungssuchende, die in Horw bis heute nicht berücksichtigt werden, entwickeln, z.B.

- Personen, welche für eine definierte Zeitspanne eine individuelle Wohneinheit suchen
- Personen, welche nicht auf nahegelegene örtliche Infrastrukturen angewiesen sind
- Personen, welche die unmittelbare Nähe der Pflegestruktur Haus für Betreuung und Pflege positiv werten oder suchen.

Interessiert könnten z.B. Studenten vom Campus Horw – Hochschule Luzern sein wie auch Mitarbeiter der Pflegestruktur Kirchfeld, welche ihre Life-Balance durch das räumliche Zusammenführen von Arbeits- und Lebensbereich verbessern oder Personen, die nach einer Veränderung eine Neuorientierung suchen, sowie Angehörige, welche die Sterbenden begleiten und betreuen.

### VII.4.2 Wohnen mit Dienstleistungen:

**Konzept:**  
**Wohnen mit Dienstleistungen und Seniorenresidenzen in zentraler Dorflage.**

Im Dorfkern werden bis 2030 ca. 160-180 Wohneinheiten mit Dienstleistungen angeboten: 50-80 neue Wohneinheiten in den Baufeldern F+E des Projekt Suedbahnhof-horw, 52 bestehende Wohnungen im Kirchmättli und ca. 60 Wohnungen im Verbindung mit einer neuen Seniorenresidenz (s. Pt. IV/ 2.3). Entsprechend den Darstellungen zum Bedarf und Potenzial an Alterswohnungen und Wohnungen mit Dienstleistungen (s. Pt. IV/ 2.2 tab. 3) ist somit der Gesamtbedarf an Wohnungen mit Dienstleistungen langfristig von Horw abgedeckt

Das Wohnen mit Dienstleistung ermöglicht älteren Personen selbständig zu wohnen mit der Sicherheit, bei Bedarf schnell die nötige Hilfe zu erhalten. Es ist heute die Wohnstufe, die ältere autonome Personen suchen und die zeitlich zwischen die eigene Wohnung in der autonomen Seniorenphase und dem stationären Aufenthalt im Pflegeheim fällt. Durch die allgemeine Persönlichkeitsentwicklung zu mehr Individualität in der Lebensgestaltung und zu weniger gemeinschaftlichen Wohnen ist der Wegfall des „traditionellen“ Altersheims ein logischer Schritt.

Zu der Wohnform mit Dienstleistungen zählen auch Seniorenresidenzen. Im mittleren Preissegment wird im Entwicklungsplan Horw Mitte/Bahnhofareal ein privates Projekt mit 60-80 Wohneinheiten und 20 Pflegeplätzen angeboten.

### VII.4.3 Stationäres Wohnen

<b>Konzept Stationäres Wohnen: Stationäres Pflegezentrum der Gemeinde Horw für hochpflegebedürftige Personen und Pflegewohngruppen</b>
--

Angesichts einer zu erwartenden Intensivierung der Pflege - als Folge kürzerer und selektiverer Aufenthalte von betagten Personen in der Schlussphase ihres Lebens sowie von zunehmenden Demenzerkrankungen - werden Veränderung notwendig werden um den neuen Herausforderungen gerecht zu werden.

Im Pflegeheim Kirchfeld 1 bietet es sich an, das bestehende Pflegeangebot der Palliativ Care und komplexe Pflegebedürftigkeit zu optimieren. Der Leistungsbereich vom Altersheim Kirchfeld 2 wird nicht mehr angeboten. Der Typus Lindengarten ist durch weitere Pflegewohngruppen zu erweitern und je nach Bewohnerbedarf zu diversifizieren damit die segregative Betreuung in der Demenzpflege umgesetzt werden kann. Das Angebot der Pflegewohngruppen kann, je nach zukünftigem Bedarf, mit einer Tagesstätte oder auch einer Memoryabklärungsabteilung ergänzt werden.

Je nach Ausbau und Nutzung der neuen Leistungsbereiche werden entsprechend den Vorgaben der Szenarien des stationären Bettenbedarfes in Kirchfeld gesamthaft maximal 192 Betten angeboten. Im Pflegeheim für intensive Pflege 100 Betten, in Pflegewohneinheiten vorerst 60 Bewohnerplätze, erweiterbar bis 92 Bewohnerplätze. Von betreutem Wohnen für psychisch Kranke oder Behinderte über Demenz-Wohngruppen bis hin zu „klassischen“ Pflegegruppen wären in diesem Projekt alle Abstufungen möglich.

Im Rahmen des Projekts „Vitadomo“ und durch die Inanspruchnahme von zusätzlichen Betten im Pflegeheim des Blinden-Fürsorge-Vereins Innerschweiz könnten somit mit 192 Betten in Kirchfeld und 78 Betten in anderen Institutionen in Horw die Anforderungen mit 270 Plätzen bis ins Jahre 2035 erfüllt werden.(s. Pt. IV/2.3.)

Alle Annahmen gehen von der Realisierung der Projekte im Ortszentrum mit hindernisfreiem Wohnen, mit dem Horw Mitte und Wohnen mit Dienstleistungen (WmD) und Vitadomo“ aus.

## VII.5 Bautechnische Bewertung des Gebäudekomplexes K2 und Lindengarten

Der bautechnische Zustand, also die technisch-konstruktiven Aspekte der Hochbauten, kann nicht losgelöst von der Nutzung des Gebäudes betrachtet werden. Die beiden Häuser Lindengarten und Kirchfeld 2 sind in ihrer Grundstruktur als Gebäude für das einfache Wohnen im Einzelzimmer - ohne spezielle Anforderungen - konzipiert. Für diese Nutzung genügt die bautechnische Ausführung, mit einer Ausnahme: Die Gebäudehüllen sind schlecht wärmegeklämt.

Aus Erfahrung kann man aber feststellen, dass solche Gebäude im Rahmen einer wärmetechnischen Sanierung gut und effizient erneuert werden können. In technischer Hinsicht bestehen keine weiteren offensichtlichen Baumängel, welche anhand der Begehung oder aufgrund von Feststellungen des Betriebes vorhanden wären.

Aktuelle Schwachpunkte im Gebäudekomplex K2/Lindengarten von Seiten des technischen Unterhaltes sind (Angabe Leiter Technischer Dienst):

- Dach und Abwasserleitung: benötigen regelmässige Reparaturarbeiten
- Lift, Boiler, Rohrleitungen, Storen, Stromanlage, Zimmerruf, Telefonleitungen, Türschlösser, Schiebetüre Eingang : Alter, Instandsetzung schwierig, Ersatzteile teilweise nicht mehr verfügbar.
- Feuchtigkeit Zimmer K2: Fenster, Fassade undicht
- Warmwasser Temperatur nicht regulierbar: Verbrühgefahr
- Wasserleitungen: oft spülen, da Rostansammlungen
- Ergänzendes Notstromaggregat

Zusätzlich sind kurzfristig die GVL Vorgaben umzusetzen und die Holschnitzelheizung mit einem Feinstaubfilter bis Oktober 2018 auszurüsten.

Aufgrund einer Nutzungsänderung, hin zum stationären Wohnen, werden aber neue erhöhte Anforderungen an die Benutzbarkeit des Gebäudes (behindertengerechtes, hindernisfreies Bauen in allen Facetten etc. ) an die Betriebssicherheit für Bewohner wie Personal und an einen effizienten Betrieb gestellt. Um diese Anforderungen zu erfüllen, genügen die bestehenden Bauten nicht und müssten durch grosse bauliche Eingriffe angepasst werden! Nicht abschliessend sind folgende Punkte kurz zu erwähnen:

1. Der Brandschutz wird aufgrund einer Nutzungsänderung hin zum stationären Wohnen überarbeitet werden müssen. Es werden neue Brandabschnitte und Fluchtwege gefordert. Die Nutzbarkeit der Erschliessungszonen wird ohne zusätzliche bauliche Massnahmen (Brandschutzverkleidungen) stark eingeschränkt bleiben.
2. Es braucht einen Grundsatzentscheid des Gemeinderates betreffend Erdbebensicherheit. Will man die Gebäude erdbebensicher nachrüsten?
3. Die interne Erschliessung (Aufzug und Treppenhaus) ist betreffend Platzangebot ungenügend. Das Treppenhaus und vor allem der Aufzug (Bettenlift!) muss vergrössert werden.
4. Die konsequent rollstuhlgängige Ausführung im gesamten Gebäude muss zwingend

erreicht werden (keine Balkonschwellen, ebenerdige Duschbereiche, genügend grosse Gangbreiten. Ausreichend Abstellflächen für Rollatoren, Rollstühle und Geräte, grosszügige Erschliessungsflächen etc.)

5. Der Optimierung der Betriebsabläufe muss aufgrund der in Zukunft steigenden Betriebskosten höchste Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Die folgenschwersten und somit kostenintensivsten Nachteile der Gebäude Lindengarten und Kirchfeld 2 sind aber die zu geringen Raumhöhen (Umnutzungen benötigen Platz – somit Raumhöhe -für zusätzliche Installationen) und das unflexible statische Konzept.

## VII.6 Bewertung der Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Wohnen im Alter in Horw

Die folgenden Empfehlungen aus dem Schlussdokument der Steuergruppe „Wohnen im Alter in Horw“ vom 30.06.2014 sind für die Entwicklung des Kirchfelds sehr bedeutend und werden im Zusammenhang mit dem Gesamtkonzept Kirchfeld nachfolgend bewertet:

Empfehlung 1:

### **Ja zum öffentlichen Verkehr**

Die Empfehlung die Anbindung des Kirchfeldareals an den öffentlichen Verkehr nach Möglichkeit zu optimieren, ist schnellstmöglich umzusetzen. Eine kurzfristige Verbesserung wäre durch die Verlegung der Bushaltestelle in das Kirchfeldareal möglich.

Der Vorschlag „*Als mögliche Lösung wird der Bau einer – auch den freizeitbezogenen Zugang zur Horwer Halbinsel erleichternden – Standseilbahn durch das Kirchfeld angeregt*“ ist im Zusammenhang mit der Weiterentwicklung des Verkehrs- und Tourismusangebotes in Horw zu untersuchen.



© www.f1 online.de Bildnr./image no: 6001337

Empfehlungen 2 – 10:

**Ja zu preiswertem altersgerechten Wohnraum, Spitex-Stützpunkten und diversen Dienstleistungsangeboten**

Die Empfehlungen sind das Fundament einer nachhaltigen Alterswohntwicklung einer Gemeinde und bieten für ältere Personen die Möglichkeit und Sicherheit, so lang wie möglich selbständig und individuell in den eigenen vier Wänden zu leben.

Empfehlung 11:

**Ja zur Stärkung der Dienstleistungsangebote Spitex Horw**

Im Zusammenhang mit der städtebaulichen Entwicklungsplanung ist die Stärkung des Dienstleistungsangebotes im inneren und zentralen Ortsbereich zu befürworten.

Empfehlung 12:

**Nein zur Entwicklung dezentraler Pflegewohngruppen  
Ja zur Entwicklung eines Tagesheimes im zentralen Ortsbereich**

Die Empfehlung beinhaltet eine Überprüfung zur räumlichen Umnutzung von 2 bis 3 Wohnungen mit Dienstleistungen im Ortszentrum zu einer Pflegewohngruppe. Die sogenannte dezentrale Pflegewohngruppe ermöglicht bei hohem Pflegebedarf ein Leben im vertrauten Wohnumfeld, „dezentral“ bedeutet nicht, dass die Pflegewohnung im Nirgendwo steht, dezentral ist die Lage zum regionalen Pflegezentrum. Die Pflegewohnung ist als „Kleinstpflegeheim“ zu sehen und als solches unterliegt dies den Pflegeplatzbewilligungen und weiteren Auflagen. „Dezentrale Pflegewohngruppen sind dort sinnvoll, wo bestehende Strukturen nicht mehr genügen oder wo diese ganz fehlen – wenn also z.B. teure Neubauten notwendig wären oder Regionen unterversorgt sind. Pflegewohngruppen können auch dort eine Antwort geben, wo es Institutionen gibt, diese aber die heterogenen Bedürfnisse der Betroffenen – z.B. Migrantinnen und Migranten - nicht abdecken. (Zitat Regine Strittmatter/Stiftung SAWIA Zürich Albisrieden – Pflegebedürftige alte Menschen gehören ins Quartier – Age dossier Pflegewohngruppen in der Nachbarschaft – S. 8ff).

Horw verfügt über das Pflegezentrum Kirchfeld und hat die Möglichkeit, in einem nachhaltigen Gesamtkonzept zum bestehenden Gebäude K1 mehrere zusätzliche Pflegewohngruppen zu errichten, welche den Bettenbedarf für die nächsten Jahrzehnte abdecken werden. Würden vereinzelt dezentrale Pflegewohngruppen im Ortszentrum von der Gemeinde bereitgestellt, werden zusätzlich anfallenden Umbaukosten und Betriebskosten wie Administration, Informatik, Qualitätsmanagement, welche bei Pflegewohngruppen im Pflegezentrum Kirchfeld im Gesamtbetrieb mitgetragen würden, anfallen. Zusätzlich ist zu erwähnen, dass dezentrale Pflegewohnungen bei älteren Personen geschätzt werden, wenn bei hoher Pflegebedürftigkeit und dem damit verbundenen Umzug in ein Pflegezentrum die Gemeinde selbst keinen Pflegeplatz anbieten kann und die pflegebedürftige Person die Gemeinde verlassen müsste. Eine Gefahr zu einer solchen Entwurzelung und soziale Isolierung ist in Horw beim Umzug von der Wohnung zum Pflegezentrum nicht gegeben und somit ist die Entwicklung zu dezentralen Pflegewohngruppen in Horw nicht zu fördern.

Es wäre denkbar, im Bereich des Wohnen mit Dienstleistung ein Tagesheim bzw. eine Tagesklinik anzubieten. Bei einem Tagesheim ist eine intensive Betreuung tagsüber für Personen gewährleistet, welche Abends und an Wochenenden im gewohnten Umfeld mit den Angehörigen zusammenleben, jedoch einen Tagesablauf nicht selbst strukturieren können. Es handelt sich um eine Pflegestruktur, die leicht erreichbar und zentral angeboten werden sollte.

Empfehlung 13:

**Ja zur Seniorenresidenz in zentraler Lage**

Durch Vitadomo wird eine Seniorenresidenz im mittleren Preissegment im inneren Ortsperimeter geplant. Dieses Investoren-Projekt hebt sich vom preiswerten Wohnen mit ambulanten Dienstleistungen der Gemeinde ab und ist von der Standortwahl und Preisausrichtung zu unterstützen.

Empfehlung 14:

**Nein zur exklusiven Seniorenresidenz auf dem Kirchfeld**

2009 wurde eine Seniorenresidenz Waldhaus in Horw auf dem Grundstück des ehemaligen Hotels Oberrüti geplant. Es kam jedoch nicht zur Realisierung, da der Generalunternehmer mangels weiterer Investoren das 50 Mio. Projekt nicht umsetzen konnte. Die Nachfrage nach exklusiven Seniorenresidenzen im Raum Luzern war in dieser Zeit gesättigt.



*Abb. Projekt Rüssli Architekten Luzern*

Heute werden im Einzugsbereich der Kulturstadt Luzern Seniorenresidenzen der hochwertigen Preisklasse angeboten (z.B. von der Gruppe Tertianum das „Bellerive“ in Luzern mit 72 Wohnungen und von der Gruppe Premium-Residenzen das „Sonnmatt“ als Residenz-, Kur- und Ferienhotel mit 33 Wohnungen). Eine Anfrage zeigt auf, dass jederzeit einige Wohneinheiten zur freien Verfügung stehen. Eine Analyse über die zukünftige Bedarfsnachfrage für eine exklusive Seniorenresidenzen im Raum Horw und mögliche Investoren wären Grundvoraussetzungen für eine weitere Diskussion.

Die heutige Entwicklung und Nachfrage exklusiver Seniorenresidenzen zeigt eine Konzentration bei der idealen Standortwahl zu zentraler Lage, mit kurzen Distanzen zu hochwertigen Kulturzonen (z.B. Altstadtnähe), Freizeitangeboten (z.B. Parkanlage, Golfplatz) und Einkaufszonen wie auch zu öffentliche Verkehrsverbindungen.

Kirchfeld weist durch den Panoramablick und die Ruhe in der Natur positive Aspekte für die Befürwortung einer Residenz auf. Doch die wichtige Voraussetzung der zentralen Lage ist

nicht gegeben und die unmittelbare Nähe des Pflegezentrums „Haus für Betreuung und Pflege“ und das kulturelle „Erbgut“ des „Armenhaus-Standort“ (s. Pt.VI.1) ergänzen die Liste der Schwachpunkte für einen idealen Standort Kirchfeld für eine hochwertige Seniorenresidenz. Das Angebot von der Residenz Vitadomo in Zentrumslage, ein Wohnangebot der mittleren Preisklasse für ältere Personen ab 75 Jahren, als neuer „Brand“ der Tertianum-Gruppe, kann als Konkurrenz empfunden werden. Die Bestrebung, gut situierte Horwer und Horwerinnen durch eine hochwertige Residenz an die Gemeinde zu binden, könnte dadurch auf kleines Echo stossen. Eine Synergie-Nutzung in der Kostenbetrachtung wäre bei einer Zusammenarbeit mit Kirchfeld K1 genauer zu untersuchen, da oft kostenrelevante Synergien überschätzt werden (Age-Dossier 2011/Dr. G. Bartelt – Öffnung der Heime ja – aber wie? /S.9). Die angedachte Querfinanzierung der WmDL durch einen Mietzuschlag als Solidaritätsfond, wäre denkbar.

Empfehlung 15, 16:

**Ja zu zusätzliche Pflegebetten in der Seniorenresidenz Vitadomo und im Heim der Blinden-Fürsorge Innerschweiz**

Die Aufstockung von 43 Pflegebetten in zwei weiteren, in der Gemeinde ansässigen privaten Institutionen, ist zu befürworten. Durch die Betreuung von sehbehinderten älteren Personen im Heim der Blinden-Fürsorge Innerschweiz wird ein spezieller Pflegebedarf abgedeckt und die Seniorenresidenz Vitadomo bietet eine diversifizierte Dienstleistung vom Wohnen mit individuell abrufbarem Service bis zum Lebensende an.

Empfehlung 17:

**Ja zum Ersatz des Altersheimes Kirchfeld 2-Lindengarten in ein flexibles stationäres Pflegeheimsystem mit Pflegewohngruppen**

Das Altersheim im Gebäude Kirchfeld 2 und Lindengarten entspricht nicht den heutigen Wohnbedürfnissen älterer Personen und entspricht nicht den notwendigen, neusten bautechnisch Anforderungen für ein stationäres Wohnen. Stationäres Wohnen ist heute mit hoher Pflegebedürftigkeit verbunden und der Pflegeheimtypus „Pflegewohngruppen“ erfüllt diese Anforderungen in grösstmöglichen individueller Gestaltung für verschiedenste Bedürfnisse. Die Erweiterungsoption mit verschiedenen Bauetappen ist zu befürworten, somit kann flexibel auf Veränderungen reagiert werden.

Empfehlung 18

**Ja zur bedarfsgerechten Optimierung von Kirchfeld 1.**

Eine Anpassung von räumlichen Strukturen für die verbesserte Wohn- und Betreuungsqualität und Pflege ist notwendig.

Empfehlung 19

**Nein zu Satellitenstandorten für stationäre Pflege**

Zur Abklärung einer Standortvariante zum Gebäudekomplex.Kirchfeld 2 ausserhalb des „Kirchfeld-Parameters“ für eine stationäre Betreuung durch Pflegewohngruppen sind folgende Aspekte aufzuführen:

Pflegezentrum Kirchfeld: Durch die Ausgliederung von geplanten 60 Pflegewohnplätzen (bzw. mit der Erweiterungsplanung von 92 Pflegewohnplätzen) an einen anderen Standort wird Kirchfeld K1 eine stationäre Pflege und Betreuung für 100 ältere Personen anbieten, welche palliative und komplexe Pflegebedürftigkeit in einer spitalähnlichen Gebäudestruktur benötigen. Segregative Betreuung für demenzkranke Personen in Pflegewohngruppen sind in der bestehenden Gebäudestruktur K1 durch die starre Baustruktur nicht umsetzbar. Somit wird die stetig steigende Nachfrage der stationären Demenzpflege nicht im Pflegezentrum Kirchfeld abgedeckt werden können, sondern gesamthaft am Satellitenstandort aufgefangen werden. Kirchfeld K1 wird sich, mit kleinen Umbau- und Anpassungsarbeiten, durch Mangel an Optionen zur Veränderung, zum Palliativzentrum entwickeln. Durch diese spezielle Betreuung für Sterbende wird Kirchfeld eine starke Sonderstellung in der Gemeinde erhalten und eine Öffnung der Gesamtinfrastruktur zur Bevölkerung ist, durch das sensible Thema, nicht zu erwarten. Für die Angehörigen in der Sterbebegleitung sind ohne zusätzliche Baumassnahmen keine Übernachtungsmöglichkeiten vorhanden, zur kurzfristigen Erholung bleibt die Cafeteria und die Natur mit Panoramaaussicht. Die Isolation auf dem Hügel wird vermutlich stark spürbar werden. Betriebswirtschaftlich sind die zentralen wie auch die öffentlich nutzbaren Dienstleistungen auf eine Betriebsgrösse von ca. 159 Bewohner ausgelegt. Es stellt sich die Frage, ob die Betriebsgrösse von 100 Bewohnern diese Dienstleistungen ebenfalls wirtschaftlich nutzen kann.

Das vorgestellte Gesamtkonzept im Pt. VII mit dem stationären Wohnen im Pflegezentrum K1 mit 100 Bettenplätzen und den Pflegewohngruppen mit 60 bzw. 92 Wohnplätzen im um- oder neugebauten K2-Gebäudekomplex wird für viele verschiedene pflegebedürftige Bewohner von Horw im hohen Alter ein Zuhause sein. Verschiedene Betreuungsbedürfnisse entwickeln eine Vielfalt von Lebensgestaltungen und Alltagsleben. In Verbindung mit dem temporären Wohnen für Dritte kann zusätzlich ein vielschichtiger Lebensraum entstehen, von dem die gesamte Gemeinde profitieren kann.

Ein Satellitenstandort in der Nähe des Blindenheims für Pflegewohngruppen würde dem Pflegezentrum Kirchfeld die Vielschichtigkeit nehmen und die Betriebswirtschaftlichkeit müsste in Frage gestellt werden. Zudem würde die Möglichkeit verpasst werden, Kirchfeld zu einem integrierten Bestandteil der Gemeinde zu entwickeln.

## **VIII Fazit - das zukünftiges Raumprogramm auf Kirchfeld im Zusammenhang mit den bestehenden Gebäudestrukturen**

Für Kirchfeld ist eine nachhaltige Weiterentwicklung anzustreben. Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Entwicklung und Akzeptanz bei der Bevölkerung ist eine hindernisfrei nutzbare, öffentliche Verkehrsanbindung an Horw Mitte/Zentrum und eine Aussenraumgestaltung, die ein übersichtliches und einladendes Ankommen gewährleistet und die privilegierte topografische Lage mit der Panoramansicht betont und als Naherholungsgebiet geniessen lässt.

Aus den vorab aufgeführten Aspekten in Pt. III-VII kann zusammenfassend für Kirchfeld folgendes Raumprogramm für vier Wohnstufen erarbeitet werden:

## VIII.1 Wohnform: Angestammte Wohnsituation

### Fazit:

In Kirchfeld sind kleinere, preiswerte Wohneinheiten anzubieten, welche ein flexibles, individuelles, temporäres Wohnen für ca. 32 Personen ermöglichen und welche langfristig zu Pflegewohnungen umgenutzt werden könnten.

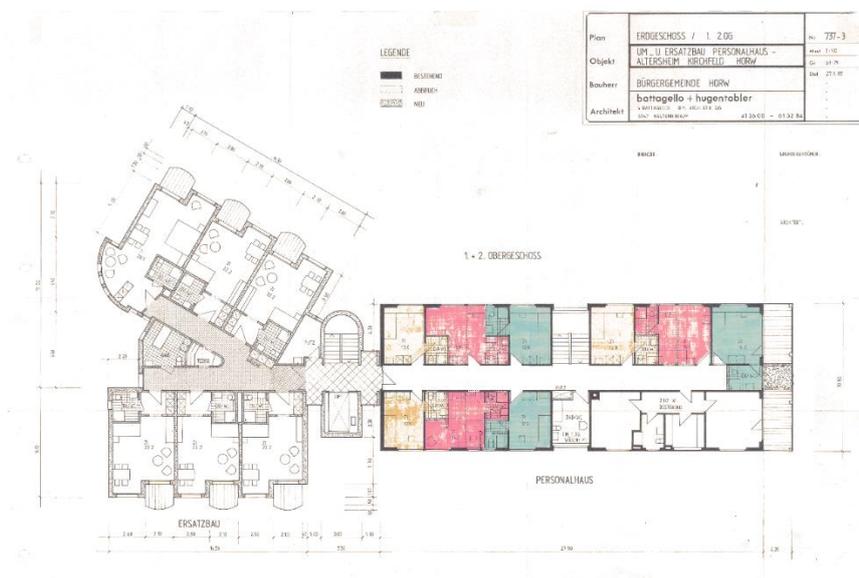
Der Gebäudekomplex K2+Lindengarten eignen sich bedingt für „angestammtes Wohnen“. Der Nordtrakt kann von seiner Grundstruktur und seinem bautechnischen Zustand mit massvollen Umbaumaassnahmen den geforderten Wohnbedürfnissen angepasst werden, was beim Südtrakt nicht möglich sein wird. Eine langfristige Nachhaltigkeit der teilweise aufwendigen Umbaumaassnahmen kann nicht gewährt werden (z.B. Energie- oder Investitionsbereich).

Für die Wohnform „angestammte Wohnsituation“ ist der Gebäudekomplex K1 mit der spitalähnlichen Struktur auszuschliessen.

Mit dem bestehenden Kinderspielplatz und Tiergehege, der Natur als Erholungs- und Sportzone und dem öffentlichen Gastronomieangebot im Gebäude sind Voraussetzungen geschaffen, dass Jungfamilie, Alleinerziehende, Singles und junge und junggebliebene Studenten dem Kirchfeld einen Hauch von Multigenerationsleben geben. Für den Leistungsbereich Hospiz wäre für Angehörige in der unmittelbaren Nachbarschaft eine kurzfristig nutzbare individuelle Unterkunftsmöglichkeit sinnvoll.

Durch flexible Wohnangebote können moderne Wohnkonzepte umgesetzt werden und je nach Bedarf auch zu anderen Wohnformen umgenutzt werden (z.B. mehrere Clusterwohnungen oder „Hotelzimmer“ werden zu Pflegewohngruppen umgenutzt).

Der Gebäudekomplex K2 teilt sich in 2 Teilbereiche auf, die für das „angestammte Wohnen“ unterschiedlich zu bewerten sind.



## **Nordtrakt (Baujahr 1986)**

Der Nordtrakt könnte von seiner Grundriss- und Erschliessungsstruktur zu Wohneinheiten für heutige Bedürfnisse umgebaut werden. Als Beispiel ist eine Umnutzung zu Clusterwohnungen für Studenten vorstellbar: Es würden je Geschoss 6 Kleinwohnungen ausgebaut. Die Zimmer mit 22m<sup>2</sup> bis 28m<sup>2</sup>, der Einbau einer Miniküche, in Verbindung mit dem jeweiligen individuellen Vorzonbereich mit Bad, würden den Voraussetzungen für heutiger Wohnanforderungen entsprechen. Die Mittelzone (heute Bad/Teeküche) könnte als Gemeinschaftszone oder Gemeinschaftsküche umgenutzt werden. Das Eckzimmer mit 28m<sup>2</sup> könnte alternativ zu einer Kleinwohnung zum gemeinsamen Treffpunkt werden. (*Typus Clusterwohnung: Die sogenannte Clusterwohnung ist eine Kreuzung zwischen einer WG und einer Kleinwohnung: Jeder Bewohner hat sein eigenes Zimmer, die Küche gehört allen. Anders als bei einer WG, verfügt jedes Zimmer über Bad und Kochnische.*)

Als weiteres Beispiel ist die Umnutzung in Wohnungen für Jungfamilie oder Singles: je Geschoss ist eine 3-Zimmerwohnung, eine 2-Zimmerwohnung und eine 1-Zimmerwohnung umsetzbar. (*Typus Kleinwohnung, KleinWG*).

Eine weitere Möglichkeit der Umnutzung könnte eine Unterbringung Typus Hotel/Bed&Breakfast-Angebot sein. 6 Zimmer mit Bad und Balkon je Geschoss könnten für Angehörige von intensiv pflegebedürftigen Bewohnern vom Pflegezentrum K1 dienen (mit Gastronomie von K1).

## **Südtrakt oder ehem. Personalhaus (Baujahr 1967)**

Der Südtrakt zeigt eine Grundriss- und Erschliessungsstruktur, die wenig Gestaltungsfreiraum für heutige Wohnbedürfnissen zulässt. Die kleinen Raumgrößen (Zimmer 12m<sup>2</sup> bis 15m<sup>2</sup>), deren Anordnung und die mittige Flurerschliessung als Grundstruktur fordern bei einer Umnutzung in attraktive Wohneinheiten grosse bauliche Aufwendungen. Als Beispiel zur möglichen Umnutzung kann die bereits vorhandene 2 ½ Zimmerwohnung aufgeführt werden. In diesem Sinne könnten je Geschoss vier 2 bis 2 ½ Zimmerwohnungen entstehen.

## **VIII.2 Wohnform: Wohnen mit Dienstleistung**

### **Fazit:**

In Kirchfeld ist kein Wohnen mit Dienstleistung anzubieten, diese Wohnform-Nachfrage wird in Horw Mitte/Zentrum vollumfänglich abgedeckt werden.

Das Wohnmodell „Altersheim“ im Gebäudekomplex K2+Lindengarten mit 40 Bettenplätzen ist aufzulösen. Die Thematik Wohnen in der Seniorenresidenz findet sich im Zentrum von Horw wieder.

## **VIII.3 Wohnform: Stationäres Wohnen**

In Kirchfeld wird das stationäre Wohnen die bedeutendste Wohnform sein. Für die Horwer Bevölkerung, welche sich in der Lebensphase der Pflegebedürftigkeit und des Lebensende befinden, wird das Pflegezentrum Kirchfeld mit seinem stationären Pflegeangebot unverzichtbar sein.

### **Fazit:**

Die Nachfrage von Personen mit komplexer Pflegebedürftigkeit, für Palliativ Care, terminale Pflege und Kurzeitaufenthalte wird im Gebäude Kirchfeld K1 mit 100 Betten, nach einer sanften Nutzungsanpassung, abgedeckt werden.

Ein neues Gebäude oder ein Um- und Anbau des bestehenden Gebäudekomplexes K2+Lindengarten stellt Pflegewohngruppen zur Verfügung. Im ersten Entwicklungsschritt sind 6 Pflegewohngruppen für bis 60 Bewohner umzusetzen. Eine weitere Entwicklung, entsprechend den heutigen Szenarien, wäre mit 2 bis 3 Pflegewohngruppen für 20 bis 32 Bewohnern zu planen. Das heute bestehende Bettenangebot von Kirchfeld mit 159 Bettenplätzen ist zu erhalten und langfristig ist eine Erweiterung auf 192 Betten entsprechend dem Szenarium bis 2035 vorzusehen.

Das Raumangebot für stationäres Wohnen kann sich in folgende Bereiche aufteilen:

### **Kirchfeld Pflegezentrum**

Das bestehende Gebäude Kirchfeld K1 wird, nach einer sanften Instandsetzung und Nutzungsanpassung, in den Obergeschossen mit 100 Betten für komplexe Pflegebedürftigkeit, für Palliativ Care, terminale Pflege und für Kurzeitaufenthalte genutzt. Im Erdgeschoss ist durch den öffentlichen Gastronomiebetrieb und die Therapie- und Mehrzweckräume eine Öffnung und Vernetzung mit Besuchern und Bewohnern anderer Wohnformen möglich.

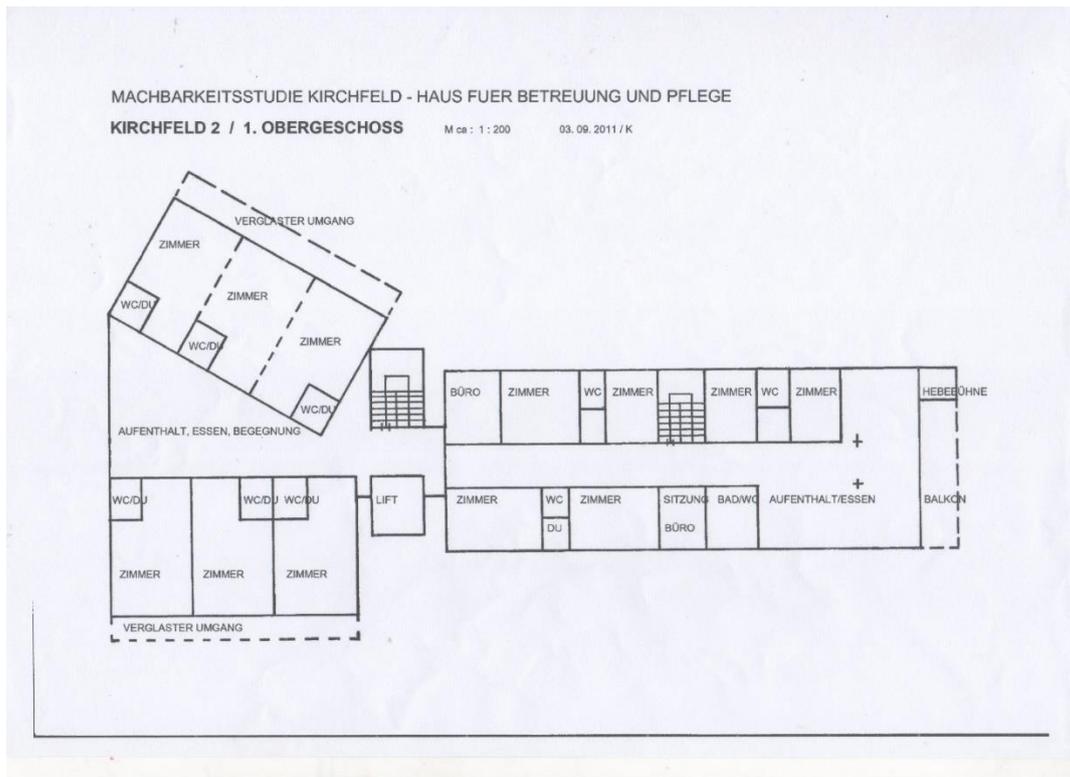
### **Kirchfeld Pflegewohngruppen**

Eine Pflegewohngruppe ist eine Wohnform für betreuungs- und pflegebedürftige Menschen. Die Wohnungsgrundrisse orientieren sich am Wohnungsbau was die angestrebte Wohnlichkeit einer Wohngruppe unterstützt. Die Zimmer sind entsprechend als Gruppenstruktur zu Ess- und Wohnbereichen anzuordnen, lange Korridore und Sackgassen sind zu vermeiden. Für das Einzelzimmer ist der „typische Hotelgrundriss“ nicht wünschenswert. Optimale Gruppengröße für eine Pflegewohnung ist 10-12 Bewohner und das Leben findet im geschützten Rahmen im Innen- und Aussenbereich dieser Pflegewohnungen statt.

Durch die etappenweise Vergrößerung des Angebotes der Pflegewohngruppen ist die räumliche Verbindung zu den Wohnangeboten zu untersuchen. Die Kleinwohnungen und Gemeinschaftszonen sind vom Standort und der räumlichen Aufteilung so zu konzipieren, dass mit kleinen Umbaumaßnahmen die Wohnungen in Pflegewohnungen umgenutzt werden können oder auch umgekehrt, je nach Weiterentwicklung des Gesamtbedarfes.

Der Gebäudekomplex K2+Lindengarten könnte für die Nutzung „Pflegewohngruppen“ wie folgt dargestellt werden:

Anhand der Machbarkeitsstudie von Architekt Kasi Keiser (2011) wurden zur Erweiterung der Demenzabteilung bereits Vorschläge erarbeitet.



*Machbarkeitsstudie von Architekt Kasi Keiser (2011) Lösungsansätze für die Bauten*

Diese Vorschläge gehen davon aus, den Südbau im EG und 1.OG als Pflegewohneinheiten für je 6 Bewohner zu nutzen und den Nordbau als Betagtenzimmer anzubieten, wie auch das gesamte 2.+ 3. OG (total 44 Bewohner: 32 Betagtenzimmer + 2 Pflegewohneinheiten für insgesamt 12 Personen). Die heute geplante Anzahl von Betreuungsplätzen in Wohngruppen können nicht erreicht werden und die Betagtenzimmer entsprechen durch den Typus „Altersheim“ nicht der heutigen Wohnnachfrage.

Zur Erreichung der geforderten 60 Pflegeplätze in Pflegewohngruppen und der optimalen Gruppengröße von 10-12 Bewohnern ist der Nord- und Südtrakt je Geschoss als 1 Pflegewohneinheit zu betrachten. Die heute bereits realisierte Pflegewohngruppe Lindengarten im EG des Südtraktes bietet für 9 Bewohner Platz, somit müssten in den Obergeschossen und Erdgeschoss mindestens weitere 4 Pflegewohneinheiten erstellt werden für jeweils 12 bis 13 Bewohner. Im 1.OG und 2.OG wären Pflegewohneinheiten möglich, im EG und 3.OG jedoch ohne Anbauten kaum zu realisieren. Erweiterungsmöglichkeiten für die langfristig geplanten zusätzlichen 2 bis 3 Pflegewohngruppen sind in dem bestehenden Gebäudekomplex nicht umsetzbar.

Untersucht man die bestehende Grundriss- und Erschließungsstruktur in Bezug auf die Nutzung für Pflegewohngruppen bieten die beschränkte Flexibilisierung der Baustruktur keine optimalen Voraussetzungen für Pflegewohneinheiten. Lange Gänge und Sackgassen sind unvermeidbar, ein interner Rundgang mit attraktiven Ruhezeiten nicht umsetzbar, Wohnlichkeit und gleichzeitig Übersichtlichkeit schwierig zu erreichen und der Kontakt zur Natur und die Aussichtsqualität sehr unterschiedlich.

Der bautechnische Zustand genügt für UMNUTZUNGEN in Richtung stationäres Wohnen nicht! Zukünftige Umbauten hin zum stationären Wohnen sind aber nicht a priori auszuschliessen. Man müsste in diesem Fall mit Kompromissen leben können. Die Umbaumassnahmen sind – aus Kostenrisikoüberlegungen – sehr seriös zu planen und die Betriebsverantwortlichen sind sehr eng einzubinden, da nicht alle sinnvollen Wünsche erfüllt werden könnten.

Ein Neubau – nach einem Abbruch bzw. Teilabbruch der Gebäude - sollte unbedingt auch in Betracht bezogen werden und könnte sich vielleicht als wirtschaftlichste Lösung herausstellen. Ein Neuanfang eröffnet die Chance, für die neue Wohnform (stationäres Wohnen) eine für Bewohner wie auch für Betreiber optimale Lösung zu erreichen. Das Kostenrisiko (Investitions- wie auch Betriebskosten) ist vermutlich am geringsten und wird schlussendlich zu einer guten, zukunftsgerichteten Lösung führen. Im Zusammenhang mit einem Teilabbruch / Teilneubau könnte auch das Gebäudevolumen für die nötigen Feinstaubfilter der Holzschnitzelanlage

#### **VIII.4 Kurzfristige Unterbringungsmöglichkeiten von Drittpersonen**

Zu der Neustrukturierung der Pflegebereiche für ältere Personen und dem Wohnen ohne Dienstleistungen ist das Gesamtangebot Kirchfeld durch die kurzfristige Unterbringungsmöglichkeit von Drittpersonen zu bereichern.

Folgende Szenarien sind zu prüfen:

#### **Kirchfeld Rehaklinik**

Fazit:

Das Raumangebot einer Klinik ist nicht in den bestehenden Gebäudestrukturen umzusetzen und müsste in einer Machbarkeitsstudie genauer untersucht werden

Kirchfeld kann seine privilegierte topografische Lage in einer spezialisierten Nische im Bereich der Pflege nützen, welche zurzeit im Luzerner Umfeld noch nicht angeboten wird. Kirchfeld könnte sich z.B. für eine Rehaklinik, für stationäre Therapien eignen, welche z.B. spezialisiert auf verunfallte demenzerkrankte Personen sind. Rehakliniken sind, im Gegensatz zu Seniorenresidenzen, nicht auf eine unmittelbare örtliche Infrastruktur angewiesen. Der Patient bleibt kurzfristig (tag- oder wochenweise) und der naturnahe, ruhige Standort mit Panoramablick dient als Erholungsraum. Die Nähe des Pflegeheimes „Haus für Betreuung und Pflege“ könnte Synergieeffekte für beide Institutionen haben (z.B. Gastronomie).

Ein Gebäude oder Gebäudeteil könnte mit dem Leistungsbereich Rehaklinik das Gesamtkonzept Kirchfeld ergänzen und durch die privilegierte Aussichtslage und parkähnliche Aussenräume eine speziell anspruchsvolle Patientengruppe ansprechen.

Für einen Standort müsste eine Umzonierung der südlich von Kirchfeld 1 liegende Freihaltezone zu einer Zone für öffentliche Zwecke untersucht werden.

## Kirchfeld Hotel

### Fazit:

Eine Unterkunftsmöglichkeit für Gäste könnte in Verbindung mit der Umnutzung des Gebäudekomplexes K2+Lindengarten umgesetzt werden oder mit dem Neubau einer Rehaklinik kombiniert werden.

Ein Gebäude oder Gebäudeteil in Kirchfeld kann Unterkunftsmöglichkeiten für Angehörige von Bewohnern des Pflegezentrum und der Rehaklinik bieten. Dieses Hotel kann in Verbindung mit den Kleinwohnungen stehen, kann jedoch auch mit der Rehaklinik und deren möglichen Therapie- Wellness-und Gastronomie-Angeboten gekoppelt werden.

## IX Weiteres Vorgehen

Für die Umsetzung und Realisation schlagen wir folgendes Vorgehen vor:

1. Definitiver Entscheid, welche Wohnform im Kirchfeld priorisiert werden soll.
2. Definition des Raumprogrammes mit Baukostenangabe
3. Studienauftrag mit Antrag zur weiteren Bearbeitung.
4. Planungskredit, Baukredit, Realisation

### **1. Definitiver Entscheid, welche Wohnform im Kirchfeld priorisiert werden soll.**

Bevor man weiter plant, sollte der Gemeinderat einen möglichst klaren strategischen Entscheid fällen, welche Wohnform in Zukunft auf dem Kirchfeld vorgesehen sein soll. Dieser Entscheid ist wichtig, damit Fehlplanungen vermieden werden können. Bevor dies nicht geklärt ist, sollte mit einer weiteren Planung nicht begonnen werden!

Gemäss unserer Arbeit wird das stationäre Wohnen mit Pflegezentrum und Pflegewohngruppen im Kirchfeld die bedeutendste Wohnform sein. (Siehe Punkt VIII.3) Ob weitere Unterbringungsmöglichkeiten Dritter (Wohnen, Rehaklinik, Hotel, etc.) in die Betrachtungsweise miteinbezogen werden sollten, muss auch entschieden werden.

### **2. Definition des Raumprogrammes mit approximativer Baukostenangabe**

Die Aufgabenstellung wird gemäss Entscheid klar sein und ein detailliertes Raumprogramm kann somit erarbeitet werden. Eine erste Kostenschätzung wird nach Erarbeitung des Raumprogrammes vorliegen. Das Raumprogramm und die Kostenschätzung sind zu genehmigen.

Eine approximative Kostenschätzung z. Bsp. für den Ausbau des stationären Wohnens (gemäss Punkt VIII.3) in einer ersten Etappe sieht folgendermassen aus:

- 60 Pflegebetten a Fr. 350'000.-- => Fr. 21'000'000.— (BKP 1-6, ohne Land und ohne Ausstattung )
- Anpassungen im Kirchfeld 1 => Fr. 2'500'000.--
- Anpassungsarbeiten Holzschnitzelheizung => 550'000.--
- Diverses (Abbrüche, Anpassungen) => 150'000.—

Mit sfr. 350'000.- pro Pflegeplatz liegen die geschätzten Kosten höher als die durchschnittlichen Normbaukosten von sfr. 310'000.- pro Pflegeplatz. Dies hängt primär mit Mehrkosten für demenzspezifische Baumassnahmen zusammen (mehr Nutzfläche innerhalb und ausserhalb des Gebäudes).

### **3. Studienauftrag an Planerteam (Architekten, Kostenplaner, Spezialisten) mit Antrag zur weiteren Bearbeitung**

Aufgrund der voraussichtlichen Investitionen wird gemäss Gesetz für öffentliche Beschaffungen ein direktes Einladungsverfahren nicht möglich sein. Wir schlagen ein Präqualifikationsverfahren vor. Verschiedene Teams können sich aufgrund der Ausschreibung im Kantonsblatt bewerben. Es könnten dann 6-8 Teams ausgewählt werden.

Für die Durchführung eines Studienauftrages (Preisgeld, Jury, Modelle, Grundlagen etc.) muss mit Kosten von ca. Fr. 195'000.— gerechnet werden.

Der Studienauftrag gibt Antworten auf folgende Fragen:

- Wie wird das Raumprogramm architektonisch und betrieblich umgesetzt
- Wie kann die Anlage in einer späteren Etappe ausgebaut werden
- Wie hoch sind die geschätzten Investitionskosten (Kostenplaner).
- Können die bestehenden Gebäude miteinbezogen werden.
- Wie kann etappiert gebaut werden, ohne dass teure Provisorien für Bewohner errichtet werden müssen
- Antrag an Gemeinderat mit Vorschlag zur weiteren Bearbeitung und Auftragserteilung.

### **4. Planungskredit, Baukredit, Realisation**

Nachdem der Antrag des Studienauftrages diskutiert und genehmigt wird, beginnt die eigentliche Planung am Standort Kirchfeld. Die Termine sind gemäss Zeitplanung Gemeinde festzusetzen und die entsprechenden Budgets zu beantragen.



Kirchfeld, Haus für Betreuung und Pflege

## Standortfrage

# Bericht zuhanden des Gemeinderats

2. September 2015

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung .....	2
2	Standortfrage als Basis für die Umwandlung .....	4
3	Alternative Standorte .....	4
4	Beurteilungsmatrix.....	5
5	Fazit zur Standortfrage und Empfehlung .....	7

## 1 Einleitung

Das Kirchfeld, Haus für Betreuung und Pflege (im folgenden Kirchfeld genannt) bietet einen Lebensort für 159 Bewohnerinnen und Bewohner. Es beschäftigt rund 170 Mitarbeitende (115 Stellen).

Das Kirchfeld ist eine Institution mit verschiedenen Angeboten für Menschen, die im Alter kurzfristig oder länger eine ganzheitliche und individuelle Unterstützung, Betreuung und Pflege benötigen. Es gibt aber auch jüngere Menschen, die aus psychosozialen, psychiatrischen Gründen oder wegen Behinderungen eine fachgerechte Begleitung und Pflege brauchen. Auch sie finden im Kirchfeld Aufnahme.

Das Wohn- und Betreuungsangebot ist in verschiedene Leistungsbereiche aufgeteilt:

- Kirchfeld 1 bietet 110 Plätze für Menschen, die mittel bis schwer pflegebedürftig sind. Sie wohnen in Einer- oder Zweierzimmern mit eigenen Badezimmern. Die Bewohnerinnen und Bewohner essen gemeinsam in Aufenthaltsräumen der Stationen und werden von Fachpersonen rund um die Uhr gepflegt und betreut.
- Im Kirchfeld 2 leben 40 Bewohnerinnen und Bewohner, die mit wenig pflegerischer Unterstützung ihren Alltag eigenständig gestalten können (i.d.R. höchstens Pflegebedarfsstufe 3). Sie wohnen in Einzel- oder Ehepaarzimmern, mit Balkon und eigenen Badezimmern. Sie können an allen Aktivitäten und Veranstaltungen teilnehmen und das Dienstleistungsangebot nutzen. Die Mahlzeiten werden im Speisesaal des Hauptgebäudes K1 serviert.
- Im Parterre von Kirchfeld 2 befindet sich der Lindengarten, eine Wohngemeinschaft für 9 Menschen mit Demenz. Die Bewohnerinnen und Bewohner leben in dieser geschützten Wohneinheit mit Garten. Sie werden individuell betreut, wohnen in Einzelzimmern und essen gemeinsam im Lindengarten.
- Eine Entlastung für Angehörige ist das Angebot eines temporären Aufenthaltes. Die Aufenthaltsdauer sieht im Minimum 2 Wochen vor. Im Jahre 2013 wurden 24 Bewohner mit Aufenthalt bis zu 30 Tagen und 17 Bewohner bis 90 Tagen temporär aufgenommen.

Das Kirchfeld steht vor hohen Herausforderungen. Die vorliegende Vorstudie „Gesamtkonzept der Zukunft“ von Silvia Höchli Pleus vom 25. November 2014 zeigt auf, dass eine bedarfs- und fachgerechte zukünftige Nutzung der vorhandenen Infrastruktur hohe Investitionen mit sich bringt.

Darüber hinaus zeigt die Studie auch auf, dass der Standort des Kirchfelds vom Ortszentrum, den angebotenen Infrastrukturen und Dienstleistungen durch die Entfernung und die Hügellage abgetrennt ist. Hinzu kommt, dass das Kirchfeld für ältere Personen durch den öffentlichen Verkehr schlecht erschlossen ist.

Das heute bestehende Bettenangebot des Kirchfelds von 159 Betten soll erhalten und gemäss dem Bericht „Wohnen im Alter“ langfristig auf 192 Betten ausgebaut werden. Gleichzeitig soll ein Teil der Zweibettzimmer in Einbettzimmer umgewandelt werden.

Mit einer sanften Nutzungsanpassung im Gebäude K1 kann auch die Nachfrage von Personen mit komplexer und palliativer Pflegebedürftigkeit abgedeckt werden.

Das Wohnmodell „Altersheim“ im Gebäudekomplex K2 soll aufgrund der weiter sinkenden Nachfrage durch Pflegewohngruppen ersetzt werden. Im Kirchfeld soll kein Wohnen mit Dienstleistungen angeboten werden, da diese Wohnform in Horw Mitte/Zentrum und Talboden vollumfänglich abgedeckt werden kann.

Mit dieser Entwicklung würden in der Gemeinde Horw 270 stationären Betten (192 Kirchfeld, 58 Blindenheim und weitere 20 bei denen der Investor noch offen ist) bereitgestellt. Dies würde dem ausgewiesenen Bedarf entsprechend dem Szenarium bis 2035 abdecken.

Angesichts dieser Entwicklung hat der Gemeinderat ein Grundsatzkonzept zur Umwandlung des Kirchfelds in eine Aktiengesellschaft in Auftrag gegeben. Diese steht auch in Beziehung zu politischen Zielen:

- Gemäss Legislaturziele 2012 – 2016 muss „die Planung der Sanierung von Kirchfeld 2“ am Ende der Legislatur abgeschlossen sein.
- Das Ziel „Das stationäre und teilstationäre Platzangebot im Kirchfeld ist geklärt“ ist im Jahresprogramm 2014 formuliert. Damit soll die zukünftige Infrastruktur festgelegt werden.
- Die Motion Nr. 280/2013 „Überführung Kirchfeld in eine Aktiengesellschaft“ wurde am 18. September 2014 überwiesen und muss beantwortet werden.

Bevor jedoch eine Umwandlung geprüft wird, soll die Frage des zukünftigen Standorts des Kirchfelds geklärt werden.

Diese Frage wurde durch das Projektteam bearbeitet, das gleichzeitig mit dem Grundsatzkonzept zur Umwandlung des Kirchfelds in eine Aktiengesellschaft beauftragt worden ist: Dieses setzte sich aus folgenden Mitgliedern zusammen:

- Herr Oskar Mathis, Gemeinderat, Sozialdepartement (Vorsitz)
- Herr Hans-Ruedi Jung, Gemeinderat, Finanzdepartement
- Frau Sabine Schultze, Leiterin Kirchfeld
- Herr Meinrad Hermann, Gemeindeverwaltung, Leiter Finanzen
- Herr Andreas Näf, improve consulting ag

Zur Klärung des Synergiepotenzials eines alternativen Standorts im Dorfzentrum wurden zudem Gespräche mit verantwortlichen Personen von Spitex Horw und vom Blindenheim Horw geführt.

Konkret zur klären war folgende Frage:

**Soll am heutigen Standort des Kirchfelds am Dorfrand festgehalten oder soll ein Standortwechsel in Richtung Dorfzentrum angestrebt werden?**

## 2 Standortfrage als Basis für die Umwandlung

Aus folgenden Gründen sollte eine grundsätzliche Standortklärung vor einer Umwandlung vorgenommen werden:

- Der Standort des Kirchfelds ist ein wesentlicher Aspekt in der Gestaltung der Versorgungsstruktur der Gemeinde. Es liegt im Interesse einer effizienten und sicheren Pflegeversorgung auf die Standorte der verschiedenen Leistungserbringenden Einfluss zu nehmen.
- Es stehen im Kirchfeld Sanierungen bis ins Jahr 2021 von über 25 Mio. Franken an. Die damit anstehenden strategischen Weichenstellungen rechtfertigen es, alternative Liegenschaftslösungen und Standorte zu prüfen. Ein vollständiger Standortwechsel mit einem Neubau würde massiv höhere Investitionen zur Folge haben. Zur Bemessung eines angemessenen Eigenkapitals der zukünftigen Trägerschaft des Kirchfelds ist eine Klärung des Investitionsbedarfs vorzunehmen.
- Die Klärung der Standortfrage ist ein politischer Auftrag. Sie wird in der Öffentlichkeit wahrgenommen. Dabei wird vor allem auf die schlechte Erschliessung des Kirchfelds mit dem öffentlichen Verkehr hingewiesen. Klarheit in der Standortfrage erleichtert die politische Diskussion zur Umwandlung des Kirchfelds in eine neue Trägerschaft.

Einer zukünftigen Trägerschaft sollte jedoch die unternehmerische Freiheit zugestanden werden, zusätzlich zum vorgegebenen Standort allfällige Satellitenlösungen (z.B. Pflegewohnungen) zu betreiben. Somit sollen vorgängig zur Umwandlung des Kirchfelds nur die Alternativen zum heutigen Standort – entweder für den gesamten Betrieb (Variante „voll“) oder zumindest für die Ablösung des Kirchfelds 2 (Variante „teil“) – geprüft werden.

## 3 Alternative Standorte

Als alternative Standorte bieten sich folgende zwei gemeindeeigene Parzellen an:

- Parzelle Nr. 294, Familiengärten Waldegg mit 5256 m<sup>2</sup>
- Parzelle Nr. 423, Rank mit 6355 m<sup>2</sup>

Als dritter Standort wurde auch das Baufeld E des Bebauungsplans Ortskern diskutiert. Dieser Standort wurde jedoch als Alternative verworfen, da mit der Annahme des Bebauungsplans im Ortskern einem generationendurchmischten Wohnen (auch mit Alterswohnungen) zugestimmt wurde und somit kein Alterszentrum auf diesem Areal angestrebt wird.

Als Alternative zum heutigen Standort des Kirchfelds unterscheiden sich die beiden Standorte Waldegg und Rank wenig. Auf diesen Parzellen müsste ein Neubau auf dem

schwierigen Baugrund des Talbodens realisiert werden. In Bezug auf die Versorgungsstruktur ergäbe sich aufgrund der Nähe der Parzelle Waldegg zum Blindenheim eine gewisse Parallelität zum bestehenden Angebot des Blindenheims. Zudem stellt sich die Frage, ob die Nähe zum Blindenheim und zur Stiftung Brändi aufgrund der Synergien zu bestehenden Versorgungsinfrastrukturen nicht eher für ein Wohnen mit Dienstleistungen auf der Parzelle Waldegg sprechen würden.

Für die nachfolgende Beurteilung wird nicht zwischen den beiden Standorten Waldegg oder Rank unterschieden. Hingegen werden die Varianten gesamter Betrieb oder Teilbetrieb (Beibehaltung des Standorts Kirchfeld 1 und Ablösung des Kirchfelds 2) differenziert beurteilt.

#### 4 Beurteilungsmatrix

Zur Beurteilung der Standortfrage werden die drei Varianten „Kirchfeld“, „Waldegg oder Rank gesamter Betrieb“ und „Waldegg oder Rank Teilbetrieb“ aus folgenden Perspektiven geprüft:

- Kundensicht (Bewohnerinnen und Bewohner, Angehörige),
- Versorgersicht (Gemeinde, Region)
- Eigentümersicht (Gemeinde)
- Unternehmerische Sicht (zukünftige Trägerschaft, Personal)

Bewertungskriterien	Variante Kirchfeld	Variante Waldegg oder Rank gesamter Betrieb	Variante Waldegg oder Rank Teilbetrieb
Kundensicht:	⊕⊕	⊕	⊕⊕
Lebensqualität	▪ Schöne Lage, Aussicht	▪ Offen, je nach Realisierung	▪ Offen, je nach Realisierung
Integration ins Dorfleben	▪ Schlecht ▪ Distanz zum Dorfkern	▪ Besser als heute aber nicht ideal ▪ Eher Dorfrand	▪ Besser als heute aber nicht ideal ▪ Eher Dorfrand
Erschliessung ÖV	▪ Schlecht	▪ Gut	▪ Gut

Bewertungs-kriterien	Variante Kirchfeld	Variante Waldegg oder Rank gesam-ter Betrieb	Variante Waldegg oder Rank Teilbetrieb
Versorgersicht:	⊕⊕	⊖	○
Bedarfsgerechte Versorgungsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gut für pflegebe-dürftige und weniger mobile Bewohner</li> <li>▪ Gut für spezifischen Pflegebedarf (Demenz, psychogeriatrische Betreuung usw.)</li> <li>▪ Gut als Ergänzung zu Wohnen mit Dienstleistungen im Dorfkern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gut für aktive, mobile Bewohner (Altersheim)</li> <li>▪ In möglicher Konkurrenz zu weiteren Angeboten zu Wohnen mit Dienstleistungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gut für aktive, mobile Bewohner (Altersheim)</li> <li>▪ In möglicher Konkurrenz zu weiteren Angeboten zu Wohnen mit Dienstleistungen</li> <li>▪ Ergänzung zum heutigen Standort Kirchfeld (erweitertes Wahlangebot)</li> </ul>
Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erhöhte Grundtaxe durch die Sanierungen, jedoch geringer als Variante Vollbetrieb und tendenziell auch geringer als die Variante Teilbetrieb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hohe Grundtaxe durch vollständigen Neubau (bringt erhöhte Belastung der WSH)</li> <li>▪ Erhöhte Baukosten aufgrund schwierigerem Baugrund</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erhöhte Grundtaxe durch vollständigen Neubau für den Teilbereich</li> <li>▪ Erhöhte Baukosten aufgrund schwierigerem Baugrund</li> </ul>
Raumplanung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Keine Umzonung notwendig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Umzonung notwendig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Umzonung notwendig</li> </ul>
Eigentümersicht	⊕⊕	⊖	○
Rentabilität bzw. Kostendeckung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Geringere Unsicherheiten da z.T. bestehendes Konzept</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ hohe Unsicherheiten</li> <li>▪ fragliche Verwendung der abzulösenden Liegenschaften</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ fragliche Verwendung der abzulösenden Liegenschaften</li> <li>▪ Faktische Aufteilung in zwei Betriebe (weniger Synergien)</li> </ul>
Bedarf an Eigenkapital	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ geringer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ am höchsten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ leicht höher als Variante Kirchfeld</li> </ul>
Unternehmerische Sicht	⊕⊕	⊖	○
Nachfrage/Attraktivität	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ heute gute Auslastung</li> <li>▪ Profilierung mit Lage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stark erhöhte Tarife</li> <li>▪ Keine Profilierung mit der Lage am Standort Waldegg</li> <li>▪ Profilierung mit der Lage am Standort Rank</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stark erhöhte Tarife</li> <li>▪ Keine Profilierung mit der Lage am Standort Waldegg</li> <li>▪ Profilierung mit der Lage am Standort Rank</li> </ul>
Finanzierbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ realistisch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ offen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ offen (besser als Vollbetrieb)</li> </ul>

Bewertungs-kriterien	Variante Kirchfeld	Variante Waldegg oder Rank gesam-ter Betrieb	Variante Waldegg oder Rank Teilbetrieb
Kostenfolgen und Amortisierbarkeit der Investitionen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ realisierbar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ hohe Kosten</li> <li>▪ fragliche Amorti-sierbarkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ hohe Kosten (für neu-en Teilbetrieb)</li> <li>▪ fragliche Amortisier-barkeit (besser als Vollbetrieb)</li> </ul>
Kooperationspo-tenzial	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ wenig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fusion mit Spitex unter einem Dach (mit Vorbehalten, da Standort für Spitex nicht zent-ral)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fusion mit Spitex un-ter einem Dach (mit Vorbehalten, da Standort für Spitex nicht zentral)</li> </ul>
Attraktivität für Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Attraktive Lage des Arbeitsplatzes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bessere Erreich-barkeit des Ar-beitsplatzes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vor- und Nachteile infolge zweier Stand-orte</li> </ul>
Unternehmens-kultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vorteil eines Stand-orts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vorteil eines Standorts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nachteile infolge zweier Standorte</li> </ul>

## 5 Fazit zur Standortfrage und Empfehlung

Die folgende Übersicht über die oben dargelegte Bewertung der drei Standort-Varianten zeigt, dass der heutige Standort des Kirchfelds aus den unterschiedlichen Perspektiven viele Stärken hat und gegenüber den möglichen Alternativen Vorteile aufweist:

Bewertungskriterien	Variante Kirch-feld	Variante Waldegg oder Rank gesam-ter Betrieb	Variante Waldegg oder Rank Teilbetrieb
Kundensicht:	⊕⊕	⊕	⊕⊕
Versorgersicht:	⊕⊕	⊖	○
Eigentümersicht	⊕⊕	⊖	○
Unternehmerische Sicht	⊕⊕	⊖	○

Dabei sind die für eine stationäre Pflegeinstitution gute Lage mit der attraktiven Aus-sicht sowie der heute gut funktionierende, finanzierbare und gut ausgelastete Betrieb wichtige Argumente, die für den heutigen Standort sprechen.

Die Beibehaltung des heutigen Standorts ist zudem auch sinnvoll, wenn im Dorfkern wie geplant das Wohnen mit Dienstleistungen für alte Menschen ausgebaut wird. Da-mit wird der Bedarf von aktiveren und mobileren alten Menschen, die sich im Dorfzent-rum integrieren möchten, gedeckt.

In den Gesprächen mit Spitex Horw und mit dem Blindenheim Horw wurde sichtbar, dass es sich bei beiden um eigenständige Organisationen mit eigenständigen Konzepten und Kulturen handelt. Das Blindenheim ist auf die Betreuung und Pflege von Menschen mit Behinderungen ausgerichtet. Aus Sicht von Spitex Horw, die in Zukunft verstärkt Angebote im Bereich Wohnen mit Dienstleistungen anbieten möchte, wären die alternativen Standort des Kirchfelds für einen Spitex-Stützpunkt zu wenig zentral gelegen. Eine Zusammenführung dieser Organisationen mit dem Kirchfeld wurde nicht gewünscht. Hingegen begrüsst man die bereits heute gute Zusammenarbeit in Teilbereichen.

Die Beibehaltung des heutigen Standorts hat die Konsequenz, dass die Zielgruppen des Kirchfelds verstärkt pflegebedürftige und weniger mobile Bewohnerinnen und Bewohner sind oder gar einen spezifischen Pflegebedarf (Demenz, psychogeriatrische Betreuung usw.) aufweisen. Die Ausrichtung des Kirchfelds auf diese Zielgruppen ist aus versorgungspolitischer Optik sinnvoll, weil der Bedarf in diesen Bereichen zunimmt. Dies bedingt auch, dass die anstehenden Sanierungen des Kirchfelds sich nicht am Standard von Altersheimen sondern an den Anforderungen von Pflegeheimen orientieren müssen.

Auch bei einer verstärkten Ausrichtung auf verstärkt pflegebedürftige und weniger mobile Personen bleibt es eine Herausforderung, den Zugang zum Kirchfeld mit öffentlich zugänglichen Verkehrsmitteln sicher zu stellen. Hier sind sowohl die Gemeinde als auch das Unternehmen Kirchfeld in der Bereitstellung von Transportdienstleistungen weiterhin gefordert.

**Aufgrund dieser Erkenntnisse empfiehlt das Projektteam dem Gemeinderat, am heutigen Standort des Kirchfelds festzuhalten.**



## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Ausgangslage, Zielsetzung und Vorgehen</b>	<b>3</b>
1.1	Ausgangslage	3
1.2	Zielsetzung	4
1.3	Vorgehen und Grundlagen	5
<b>2</b>	<b>Grundsätzliche Fragestellungen</b>	<b>6</b>
2.1	Gründe für eine Umwandlung in eine selbständige Trägerschaft	6
2.1.1	Zunehmender Markt und Wettbewerb	6
2.1.2	Veränderungen im Bedarf	6
2.1.3	Stärkung der unternehmerischen Verantwortung	7
2.1.4	Trennung von Versorgungs-Steuerung und Leistungserbringung	7
2.2	Zukünftige Trägerschaft	8
2.2.1	Anforderungen an die zukünftige Trägerschaftslösung	8
2.2.2	Mögliche Trägerschaftsmodelle	8
2.2.3	Bewertung der Trägerschaftsmodelle	11
2.2.4	Übersicht über die Bewertung der Modelle	14
2.2.5	Auswahl des geeignetsten Trägerschaftsmodells	14
2.3	Umgang mit dem Investitionsbedarf des Kirchfelds	16
<b>3</b>	<b>Vorgaben für eine Umwandlung</b>	<b>17</b>
3.1	Vorgaben zur Wahrnehmung der Interessen der Gemeinde	17
3.2	Wahrung der Eigentümerinteressen der Gemeinde	17
3.3	Versorgungspolitische Vorgaben	17
3.4	Unternehmensstrategische Vorgaben	18
3.5	Vorgaben zu Übernahme von Personal und Liegenschaften	18
<b>4</b>	<b>Planung der Umwandlung</b>	<b>19</b>
4.1	Übersicht über den Zeitablauf	19
4.2	Phase 2: Detailkonzept	20
4.3	Phase 3: Gründung	20
<b>5</b>	<b>Fragen und Antworten</b>	<b>21</b>
<b>6</b>	<b>Erwägungen und Empfehlung</b>	<b>25</b>
6.1	Erwägungen der Chancen und Gefahren einer Umwandlung	25
6.2	Empfehlung des Projektteams an den Gemeinderat	27
<b>Anhang 1: Grundlagendokumente</b>		<b>27</b>
<b>Anhang 2: Synopse GAV Viva Luzern AG – Personalreglement/-verordnung Gemeinde Horw</b>		<b>28</b>

# 1 Ausgangslage, Zielsetzung und Vorgehen

## 1.1 Ausgangslage

Das Kirchfeld, Haus für Betreuung und Pflege (im folgenden Kirchfeld genannt) bietet einen Lebensort für 159 Bewohnerinnen und Bewohner. Es beschäftigt rund 170 Mitarbeitende (115 Stellen).

Das Kirchfeld ist eine Institution mit verschiedenen Angeboten für Menschen, die im Alter kurzfristig oder länger eine ganzheitliche und individuelle Unterstützung, Betreuung und Pflege benötigen. Es gibt aber auch jüngere Menschen, die aus psychosozialen, psychiatrischen Gründen oder wegen Behinderungen eine fachgerechte Begleitung und Pflege brauchen. Auch sie finden im Kirchfeld Aufnahme.

Das Wohn- und Betreuungsangebot ist in verschiedene Leistungsbereiche aufgeteilt:

- Kirchfeld 1 bietet 110 Plätze für Menschen, die mittel bis schwer pflegebedürftig sind. Sie wohnen in Einer- oder Zweierzimmern mit eigenen Badezimmern. Die Bewohnerinnen und Bewohner essen gemeinsam in Aufenthaltsräumen der Stationen und werden von Fachpersonen rund um die Uhr gepflegt und betreut.
- Im Kirchfeld 2 leben 40 Bewohnerinnen und Bewohner, die mit wenig pflegerischer Unterstützung ihren Alltag eigenständig gestalten können (i.d.R. höchstens Pflegebedarfsstufe 3). Sie wohnen in Einzel- oder Ehepaarzimmern, mit Balkon und eigenen Badezimmern. Sie können an allen Aktivitäten und Veranstaltungen teilnehmen und das Dienstleistungsangebot nutzen. Die Mahlzeiten werden im Speisesaal des Hauptgebäudes K1 serviert.
- Im Parterre von Kirchfeld 2 befindet sich der Lindengarten, eine Wohngemeinschaft für 9 Menschen mit Demenz. Die Bewohnerinnen und Bewohner leben in dieser geschützten Wohneinheit mit Garten. Sie werden individuell betreut, wohnen in Einzelzimmern und essen gemeinsam im Lindengarten.
- Eine Entlastung für Angehörige ist das Angebot eines temporären Aufenthaltes. Die Aufenthaltsdauer sieht im Minimum 2 Wochen vor. Im Jahre 2013 wurden 24 Bewohner mit Aufenthalt bis zu 30 Tagen und 17 Bewohner bis 90 Tagen temporär aufgenommen.

Das Kirchfeld steht vor hohen Herausforderungen. Die vorliegende Vorstudie „Gesamtkonzept der Zukunft“ von Silvia Höchli Pleus vom 25. November 2014 zeigt auf, dass eine bedarfs- und fachgerechte zukünftige Nutzung der vorhandenen Infrastruktur hohe Investitionen mit sich bringt.

Darüber hinaus zeigt die Studie auch auf, dass der Standort des Kirchfelds vom Ortszentrum, den angebotenen Infrastrukturen und Dienstleistungen durch die Entfernung und die Hügellage abgetrennt ist. Hinzu kommt, dass das Kirchfeld für ältere Personen durch den öffentlichen Verkehr schlecht erschlossen ist.

Das heute bestehende Bettenangebot des Kirchfelds von 159 Betten soll erhalten und gemäss dem Bericht „Wohnen im Alter“ langfristig auf 192 Betten ausgebaut werden. Gleichzeitig soll ein Teil der Zweibettzimmer in Einbettzimmer umgewandelt werden. Mit einer sanften Nutzungsanpassung im Gebäude K1 kann auch die Nachfrage von Personen mit komplexer und palliativer Pflegebedürftigkeit abgedeckt werden.

Das Wohnmodell „Altersheim“ im Gebäudekomplex K2 soll aufgrund der weiter sinkenden Nachfrage durch Pflegewohngruppen ersetzt werden. Im Kirchfeld soll kein Wohnen mit Dienstleistungen angeboten werden, da diese Wohnform in Horw Mitte/Zentrum und Talboden vollumfänglich abgedeckt werden kann.

Mit dieser Entwicklung würden in der Gemeinde Horw 270 stationären Betten (192 Kirchfeld, 58 Blindenheim und weitere 20 bei denen der Investor noch offen ist) bereitgestellt. Dies würde dem ausgewiesenen Bedarf entsprechend dem Szenarium bis 2035 abdecken.

Angesichts dieser Entwicklung hat der Gemeinderat ein Grundsatzkonzept zur Umwandlung des Kirchfelds in eine Aktiengesellschaft in Auftrag gegeben. Dieses steht auch in Beziehung zu politischen Zielen:

- Gemäss Legislaturziele 2012 – 2016 muss „die Planung der Sanierung von Kirchfeld 2“ am Ende der Legislatur abgeschlossen sein.
- Das Ziel „Das stationäre und teilstationäre Platzangebot im Kirchfeld ist geklärt“ ist im Jahresprogramm 2014 formuliert. Damit soll die zukünftige Infrastruktur festgelegt werden.
- Die Motion Nr. 280/2013 „Überführung Kirchfeld in eine Aktiengesellschaft“ wurde am 18. September 2014 überwiesen und muss beantwortet werden.

## 1.2 Zielsetzung

Mit dem Grundsatzkonzept sollen klare Grundlagen und Perspektiven zur Umwandlung des Kirchfelds in eine Aktiengesellschaft geschaffen werden. Konkret sind Vorgaben in folgenden Bereichen zu erarbeiten:

- Versorgungspolitische Vorgaben (z.B. Vorgaben zum Leistungsangebot, zur Eigentümerstrategie, zum Standort, zur Vernetzung in der Versorgungskette)
- Unternehmensstrategische Vorgaben (z.B. Vorgaben zur Angebotsstrategie, zur Gemeinnützigkeit, zur Investitionsstrategie, zur Personalpolitik)
- Vorgaben zur Umwandlung (z.B. Vorgaben zur Überführung von Liegenschaften, zur Finanzierung des Vermögens, zur Überführung des Personals, zur Zusammensetzung des Verwaltungsrats)

Nebst diesen Vorgaben soll eine bewertete Auslegeordnung zu den verschiedenen Trägerschaftsmodellen (Status quo, andere Trägerschaft wie Aktiengesellschaft) er-

stellt werden. Ebenfalls zu klären ist die künftige Ausrichtung des Heimes, die Unternehmensstrategie, die Anzahl Betten, der Standort des Heimes, sowie eine allfällige Integration der Spitex oder evtl. des Blindenheimes.

Im Rahmen einer Umsetzungsplanung sind die weiteren Schritte zur Konkretisierung der Lösungen und zum Umwandlungsprozess aufzuzeigen.

Nicht Gegenstand des Projekts ist die Erarbeitung von Detaillösungen zur Umwandlung (z.B. die Bewertung von Liegenschaften), die nach einem politischen Grundsatzentscheid im Rahmen eines Detailkonzepts zur Umwandlung bzw. eines Businessplans für die zukünftige Unternehmung zu klären sind.

### **1.3 Vorgehen und Grundlagen**

Das vorliegende Grundsatzkonzept wurde im Auftrag des Gemeinderats im Zeitraum vom Monat März bis August 2015 erarbeitet. Es basiert auf den im Anhang aufgeführten Grundlegendokumenten. Mit Führungsverantwortlichen des Blindenheims Horw, der Spitex Horw sowie des Kirchfelds wurden Interviews durchgeführt. Im Rahmen eines systematischen Vorgehens hat ein Projektteam die Ergebnisse der nachfolgenden Kapitel erarbeitet. Dieses Projektteam setzte sich aus folgenden Mitgliedern zusammen:

- Herr Oskar Mathis, Gemeinderat, Sozialdepartement (Vorsitz)
- Herr Hans-Ruedi Jung, Gemeinderat, Finanzdepartement
- Frau Sabine Schultze, Leiterin Kirchfeld
- Herr Meinrad Hermann, Gemeindeverwaltung, Leiter Finanzen
- Herr Andreas Näf, improve consulting ag

## 2 Grundsätzliche Fragestellungen

Vor einer Umwandlung sind folgende grundsätzliche Fragen von strategischer und versorgungspolitischer Bedeutung zu klären:

1. Welches sind die Gründe für eine Umwandlung in eine selbständige Trägerschaft?
2. Welche Rechtsform soll eine zukünftige Trägerschaft haben?
3. Wie soll mit dem Investitionsbedarf in die Infrastruktur des Kirchfelds umgegangen werden?

Die weitere Grundsatzfrage, ob am heutigen Standort des Kirchfelds am Dorfrand festgehalten oder soll ein Standortwechsel in Richtung des Dorfzentrums angestrebt werden soll, wurden in einem separaten Bericht zuhanden des Gemeinderats bearbeitet. Das Projektteam schlägt darin dem Gemeinderat vor, am heutigen Standort festzuhalten.

### 2.1 Gründe für eine Umwandlung in eine selbständige Trägerschaft

#### 2.1.1 Zunehmender Markt und Wettbewerb

Das neue Pflegefinanzierungsgesetz, das auf Anfang 2011 in Kraft trat und die gleiche Finanzierung von privaten und öffentlichen Leistungserbringenden beinhaltet, führt zu einem verstärkten Wettbewerb in der Leistungserbringung. Ältere Menschen in der Gemeinde Horw sollen ihren Pflegeheimplatz frei wählen können. Alters- und Pflegeheime - als Unternehmen in der Gesundheitsversorgung - müssen sich somit zunehmend auf die wandelnden Bedürfnisse der Nachfrage ausrichten. Das bedingt, dass Sie über den notwendigen Handlungsspielraum und über effiziente Führungs- und Leistungsstrukturen verfügen.

Gesamtschweizerisch sind heute weniger als 1/3 aller Pflegeheime Teil einer Gemeindeverwaltung. Die Einbindung einer Pflegeinstitution in die Verwaltungsstrukturen bedingt oft einen erhöhten Aufwand für die unternehmerischen Entscheidungsprozesse. Dies ist im Wettbewerb mit privaten Leistungsanbietern ein Nachteil. So haben in letzter Zeit verschiedene Gemeinden im Kanton Luzern ihre gemeindeeigenen Alters- und Pflegeheime in privatrechtliche Trägerschaften überführt (Luzern, Emmen, Schötz u.a).

#### 2.1.2 Veränderungen im Bedarf

Mit der Erhöhung des durchschnittlichen Lebensalters und dank dem Ausbau der ambulanten Versorgung treten heute alte Menschen später als früher aber mit erhöhtem Pflegebedarf in das Heim ein. Damit ist der Bedarf nach dem klassischen Altersheim gesunken. Dafür sind die Anforderungen an die Pflege der alten Menschen gestiegen. Von Seiten der Pflegewissenschaften werden zunehmend erhöhte Standards eingefor-

dert. Hinzu kommt ein zunehmender Bedarf an Pflege von demenzkranken Menschen und an palliativer Pflege.

Nebst diesen erhöhten Anforderungen in der Pflege steigen auch die Ansprüche der Bewohnerinnen und Bewohner sowie deren Angehörigen an die Leistungen. Einzelzimmer oder Wahlangebote in der täglichen Verpflegung sind heute erwartete Standards. Ansprüche an den Komfort und an die Individualisierung der Leistungen werden in den nächsten Jahren voraussichtlich steigen.

Diese Veränderungen im Bedarf bedingen eine verstärkt bedarfs- und kundenorientierte Leistungsgestaltung. Dies hat Konsequenzen im Management, in den fachlichen Anforderungen an das Personal und in der Infrastruktur. Damit verbunden ist die Notwendigkeit von laufenden Innovationen und entsprechenden Investitionen.

### **2.1.3 Stärkung der unternehmerischen Verantwortung**

Mit der Einführung der neuen Pflegefinanzierung sind auch die Anforderungen an die unternehmerische Verantwortung der Alters- und Pflegeheime gestiegen. Wo früher sozialpolitische Taxen festgelegt wurden, müssen heute Vollkosten verrechnet werden. Mit den anstehenden Investitionen in die Infrastruktur werden für das Kirchfeld zudem strategische Weichen gestellt, die mit weitreichenden unternehmerischen Konsequenzen verbunden sind. Es stellt sich nicht nur die Frage, wie diese Investitionen kurzfristig finanziert werden können. Verbunden damit ist auch die längerfristige Gestaltung des Leistungsangebots, mit dem die Investitionen amortisiert werden sollen. Daher ist es sinnvoll, vor einer Investitionsentscheid die Rechtsform des Kirchfelds zu überführen und damit die unternehmerische Verantwortung in die Hände einer längerfristig verantwortlichen Trägerschaft zu legen.

### **2.1.4 Trennung von Versorgungs-Steuerung und Leistungserbringung**

Mit dem Führen eines gemeindeeigenen Heims innerhalb der Gemeindeverwaltung steht die Gemeinde Horw in einem Rollenkonflikt. Zum einen ist sie verantwortlich für die Sicherstellung einer bedarfsgerechten Pflegeversorgung für all ihre Einwohnerinnen und Einwohner. Dabei muss sie alle Leistungsanbieter, also die gemeindeeigenen sowie diejenigen mit privaten Trägerschaften (Spitex, Blindenheim usw.), fair und gleich behandeln. Zum andern ist die Gemeinde direkt und operativ verantwortlich, dass das gemeindeeigene Kirchfeld unternehmerisch erfolgreich ist. Eine Umwandlung des Kirchfelds in eine selbständige Trägerschaft würde die Kernaufgabe der Gemeinde in diesem Bereich, nämlich die Steuerung und Gewährleistung einer effizienten und sicheren Pflegeversorgung erleichtern und stärken.

## 2.2 Zukünftige Trägerschaft

### 2.2.1 Anforderungen an die zukünftige Trägerschaftslösung

Eine zukünftige Trägerschaftslösung muss folgenden Anforderungen genügen:

- Das Kirchfeld erbringt ein tragendes Angebot in der Pflegeversorgung der Gemeinde Horw.
- Die Gemeinde Horw kann ihre Bedürfnisse und Interessen einbringen und wahrnehmen.
- Das Kirchfeld kann sich gegenüber den Herausforderungen des Markts behaupten.
- Das strategische sowie das operative Management können die unternehmerische Verantwortung wahrnehmen.
- Die Bereitstellung der personellen und infrastrukturellen Ressourcen ist gesichert.
- Die Bewilligungsvoraussetzungen gemäss SHV Art. 54 sind eingehalten.

### 2.2.2 Mögliche Trägerschaftsmodelle

Der Erarbeitung von möglichen Modellen zur zukünftigen Trägerschaft liegen folgende gestaltbare Parameter zugrunde:

Gestaltungsparameter	Ausprägungen
Autonomie des Kirchfelds/Einflussnahme Gemeinde Horw	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Gemeinde Horw führt das Kirchfeld</li> <li>▪ Die Gemeinde Horw behält Mehrheitsbeteiligung</li> <li>▪ Die Gemeinde Horw bestimmt Zusammensetzung der Trägerschaft</li> <li>▪ Die Gemeinde Horw sichert sich (vertraglich) Einflussnahme</li> <li>▪ Die Gemeinde Horw verzichtet auf eine Einflussmöglichkeit</li> </ul>
Eigentumsverhältnisse	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Gemeinde Horw bleibt Besitzerin</li> <li>▪ Die Gemeinde Horw verkauft das Eigentum</li> <li>▪ Die Gemeinde Horw stiftet das Eigentum</li> </ul>
Rechtsform	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aktiengesellschaft</li> <li>▪ Stiftung</li> <li>▪ Öffentlich-rechtliche Anstalt</li> <li>▪ Teil der Gemeindeverwaltung</li> </ul>

Die Rechtsformen GmbH, Genossenschaft und Verein werden aus folgenden Gründen für eine Trägerschaftslösung nicht weiter verfolgt:

- Für die Rechtsform der GmbH besteht die Alternative der Aktiengesellschaft, die bezüglich Grösse des zukünftigen Unternehmens angemessener geregelt ist.
- Die beiden Rechtsformen Genossenschaft und Vereine sind dann von Vorteil, wenn möglichst viele Eigentümer in die Führung des Unternehmens eingebunden werden sollen. Da es sich beim Kerngeschäft des Kirchfelds um die Erbringung von Pflegeleistungen handelt, ist eine Trägerschaft mit möglichst vielen privaten Eigentümern nicht anzustreben. Dies zum einen, weil die Bereitstellung einer bedarfsgerechten Pflege eine öffentliche Aufgabe ist und zum andern, weil das Führen einer Pflegeinstitution sowohl fachlich wie unternehmerisch eine anspruchsvolle Führungsaufgabe ist, die nicht durch möglichst viele sondern durch möglichst kompetente Führungsverantwortliche wahrgenommen werden soll.
- Die Genossenschaft bietet die Möglichkeit, möglichst viele Genossenschafter an der Finanzierung des Unternehmens teilhaben zu lassen. Dies ist z.B. bei der Finanzierung von Wohnbauten ein sinnvolles. Die Genossenschaft wäre als Rechtsform allenfalls dann zu prüfen, wenn das benötigte Eigenkapital für das zukünftige Unternehmen weder von der Gemeinde, noch von einem geeigneten Käufer (siehe Modell 6: „Verkauf des Kirchfelds“) bereitgestellt werden könnte. Dieses Problem zeichnet sich jedoch nicht ab.

Ausgehend von diesen Gestaltungsparametern werden folgende Trägerschaftsmodelle (Reihenfolge nach zunehmendem Autonomiegrad des Kirchfelds) definiert:

Trägerschaftsmodelle	Ausgestaltung	Rechtsform
Modell 1: «Status Quo mit erweiterten Sonderregelungen» („Verwaltung“)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gemeinde Horw bleibt Eigentümerin und Betreiberin.</li> <li>▪ Das Kirchfeld ist Teil der Verwaltungsorganisation mit erweiterten Sonderregelungen (z.B. zu Rückstellungen für Investitionen, zum Beschaffungswesen und zum Personalmanagement).</li> </ul>	Teil der Gemeindeverwaltung
Modell 2: „Auslagerung als öffentliche Aufgabe“ (Öff.rechtl. Anstalt“)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Betrieb und Infrastruktur werden in eine selbständige öffentlich-rechtliche Anstalt der Gemeinde Horw ausgelagert. Aufgaben und Organisation der Anstalt sowie deren Überwachung werden gesetzlich geregelt. Die betrieblichen Mittel, die Infrastruktur und das Personal werden an die neue Trägerschaft übertragen. Die Gemeinde Horw bleibt Besitzerin des Kirchfelds.</li> </ul>	Selbständige öffentlich-rechtliche Anstalt

Trägerschaftsmodelle	Ausgestaltung	Rechtsform
Modell 3: „Auslagerung des Betriebs“ („Pacht“)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Der Betrieb des Kirchfelds wird an eine bestehende (per Ausschreibung) oder neu zu gründende Betriebsorganisation übertragen.</li> <li>▪ Die Gemeinde Horw bleibt Eigentümerin der Infrastruktur und verlangt dafür von der Betriebsorganisation eine Miete. Das Personal des Kirchfelds wird an die Betriebsorganisation übergeben.</li> </ul>	Offen
Modell 4: „Auslagerung des Betriebs und des Vermögens an eine Organisation im Besitz der Gemeinde Horw“ („Aktiengesellschaft“)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Der Betrieb und das betriebsnotwendige Vermögen (inkl. Liegenschaften) werden in eine Aktiengesellschaft ausgelagert.</li> <li>▪ Die Aktien (oder die Aktienmehrheit) bleiben im Besitz der Gemeinde Horw. Der Gemeinderat bestimmt Verwaltungsräte und bestimmt als Aktionärsvertretung die Eigentümerstrategie.</li> </ul>	Aktiengesellschaft
Modell 5: „Auslagerung des Betriebs und zweckbestimmtes stiftendes Eigentum an eine Stiftung“ („Stiftung“)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Der Betrieb und das betriebsnotwendige Vermögen (inkl. Liegenschaften) werden in eine Stiftung ausgelagert.</li> <li>▪ Der Gemeinderat bestimmt die Stiftungsräte.</li> </ul>	Stiftung
Modell 6: „Verkauf des Kirchfelds“ („Verkauf“)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Gemeinde Horw verkauft das Kirchfeld an eine geeignete Trägerschaft.</li> <li>▪ Allenfalls werden flankierende vertragliche Vereinbarungen zur Erhaltung der Versorgungsstrukturen und zur minimalen Einflussnahme der Gemeinde Horw vereinbart.</li> </ul>	Offen

### 2.2.3 Bewertung der Trägerschaftsmodelle

Die Modelle werden im Folgenden anhand der definierten Bewertungskriterien beurteilt und ihre Vor- und Nachteile werden aufgezeigt:

<b>Modell 1: „Status Quo mit erweiterten Sonderregelungen“</b>	
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Direkter politischer Zugriff auf Leistungen und Organisation</li> <li>▪ Günstige Finanzierung der Infrastruktur aufgrund der Haftung der Gemeinde</li> <li>▪ Support durch Gemeindeverwaltung mit Synergien (Informatik, Liegenschaften usw.)</li> <li>▪ Garantie für die unternehmerischen Risiken (Sicht Kirchfeld)</li> </ul>
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unselbständigkeit, Abhängigkeit von politischen und verwaltungstechnischen Prozessen</li> <li>▪ Eingeschränkte Rahmenbedingungen für Personalmanagement</li> <li>▪ Eingeschränkte Flexibilität</li> <li>▪ Grenzen und Aufwand für Sonderregelungen</li> <li>▪ Aufblähung der Gemeindeverwaltung</li> <li>▪ Weniger Anreiz für Effizienz und Innovation</li> <li>▪ Im Spannungsfeld der Politik</li> <li>▪ Eingeschränkte Unabhängigkeit von der Versorgungssteuerung durch die Gemeinde</li> </ul>
<b>Bewertungskriterien</b>	
Interessen der Gemeinde Horw	○ bis ⊕
Interessen der Bewohnerinnen und Bewohner sowie deren Angehörigen	⊕
Rahmenbedingungen für das unternehmerische Management	⊖⊖ bis ⊖
Umsetzungsaufwand	⊕

<b>Model 2: „Auslagerung als öffentliche Aufgabe“</b>	
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einflussmöglichkeit der Gemeinde</li> <li>▪ Vermögensschutz</li> <li>▪ Freie Reglementierbarkeit</li> </ul>
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hohe politische Abhängigkeit</li> <li>▪ Eingeschränkte Flexibilität des Betriebs</li> <li>▪ Weniger Effizienz- und Innovationsanreize</li> <li>▪ Aufwand der Gemeinde</li> <li>▪ Finanzielles Risiko der Gemeinde</li> <li>▪ Sonderlösung basierend auf Rechtsgrundlagen der Gemeinde</li> </ul>
<b>Bewertungskriterien</b>	
Interessen der Gemeinde Horw	⊕
Interessen der Bewohnerinnen und Bewohner sowie deren Angehörigen	⊕
Rahmenbedingungen für das unternehmerische Management	⊖
Umsetzungsaufwand	○ bis ⊕

<b>Modell 3: „Auslagerung des Betriebs“</b>		
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vermögensschutz für die Gemeinde (Infrastruktur bleibt im Eigentum der Gemeinde)</li> <li>▪ Klare Rahmenbedingungen und Verantwortlichkeiten für das Management des Betriebs</li> <li>▪ Unternehmerische Verantwortung und Effizienzanreize für das Management des Betriebs</li> <li>▪ Geringerer Kapitalbedarf für die Betriebsorganisation</li> <li>▪ Interventionsmöglichkeit für die Gemeinde über den Mietvertrag (Vorteil für die Gemeinde)</li> </ul>	
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eingeschränkte Gestaltbarkeit der Infrastruktur durch den Betreiber</li> <li>▪ Frage der Finanzierbarkeit der Investitionen über die Miete</li> <li>▪ Weniger Innovationskapital für den Betrieb (geringeres Eigenkapital)</li> <li>▪ Aufwand für die Gemeinde in der Liegenschaftsverwaltung</li> <li>▪ Interventionsmöglichkeit für die Gemeinde über den Mietvertrag (Nachteil für die Betriebsorganisation)</li> </ul>	
<b>Bewertungskriterien</b>		<b>Beurteilung</b>
Interessen der Gemeinde Horw		○
Interessen der Bewohnerinnen und Bewohner sowie deren Angehörigen		○ bis ⊕
Rahmenbedingungen für das unternehmerische Management		○
Umsetzungsaufwand		○ bis ⊕

<b>Modell 4: „Auslagerung des Betriebs und des Vermögens an Organisation im Besitz der Gemeinde“</b>		
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unternehmerische Verantwortung und unternehmerischer Gestaltungsspielraum mit Effizienzanreizen für das Management des Kirchfelds</li> <li>▪ Vollständige Auslagerung der Aufgabe aus der Gemeindeverwaltung</li> <li>▪ Transparente, strategische Einflussmöglichkeit der Gemeinde</li> <li>▪ Gemeinde bleibt Besitzerin des Kirchfelds</li> <li>▪ Geringeres Betriebsrisiko für die Gemeinde</li> <li>▪ Entflechtung von Heim und Gemeinde führt zu mehr Transparenz in der Finanzierung</li> <li>▪ Flexibilität und Potenzial zur Übernahme weiterer öffentlicher Aufgaben der Gemeinde oder der Region (z.B. Alterswohnungen)</li> </ul>	
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unternehmerisches Risiko muss durch das Kirchfeld selbst getragen werden (Nachteil für das Kirchfeld)</li> <li>▪ Auslagerung von Vermögen aus dem Verwaltungsvermögen</li> </ul>	
<b>Bewertungskriterien</b>		<b>Beurteilung</b>
Interessen der Gemeinde Horw		⊕
Interessen der Bewohnerinnen und Bewohner sowie deren Angehörigen		⊕
Rahmenbedingungen für das unternehmerische Management		⊕ bis ⊕⊕
Umsetzungsaufwand		○

<b>Modell 5: „Auslagerung des Betriebs und zweckbestimmtes stiften des Eigentums an eine Stiftung“</b>	
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vollständige Auslagerung der Aufgabe aus der Gemeindeverwaltung</li> <li>▪ Klare Zweckbestimmung, Kontinuität in der Wahrnehmung der Aufgabe</li> <li>▪ Image der Stiftung in der Öffentlichkeit</li> <li>▪ Je nach Regelung hohes Eigenkapital für die Stiftung</li> <li>▪ Vorteil für Legate und Spenden</li> </ul>
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abgabe von Gemeindevermögen</li> <li>▪ Eingeschränkte Flexibilität aufgrund Zweckbestimmung</li> <li>▪ Beschränkte Einflussmöglichkeit der Gemeinde</li> </ul>
<b>Bewertungskriterien</b>	
Interessen der Gemeinde Horw	⊖
Interessen der Bewohnerinnen und Bewohner sowie deren Angehörigen	⊕ bis ⊕⊕
Rahmenbedingungen für das unternehmerische Management	⊕
Umsetzungsaufwand	○

<b>Modell 6: „Verkauf des Kirchfelds“</b>	
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erlös für die Gemeinde, Möglichkeit, diesen Erlös im Rahmen der Alterspolitik wirksamer einzusetzen</li> <li>▪ Entlastung der Gemeinde von der Aufgabe</li> <li>▪ Unabhängigkeit der Gemeinde in der Gestaltung und Steuerung der Altersversorgung</li> </ul>
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verlust von Einflussmöglichkeit der Gemeinde (soweit diese nicht vertraglich gesichert wird)</li> <li>▪ Gefahr der Spekulation</li> <li>▪ Mögliche Tarifierhöhung aufgrund des Rentabilitätsdrucks des neuen Besitzers</li> <li>▪ Risiko bezüglich Kontinuität und Versorgungssicherheit</li> </ul>
<b>Bewertungskriterien</b>	
Interessen der Gemeinde Horw	⊖⊖ bis ⊕
Interessen der Bewohnerinnen und Bewohner sowie deren Angehörigen	⊖ bis ⊕
Rahmenbedingungen für das unternehmerische Management	⊖⊖ bis ⊕⊕
Umsetzungsaufwand	⊖⊖ bis ⊕⊕

## 2.2.4 Übersicht über die Bewertung der Modelle

Die folgende Tabelle fasst die oben dargelegenen Bewertungen zusammen. In der letzten Spalte hat das Projektteam zudem eine Gesamtbeurteilung der Modelle vorgenommen.

Trägerschaftsmodelle	Interessen der Gemeinde	Interessen der Bewohnerinnen und Bewohnern	Unternehmerisches Management	Umsetzungsaufwand	Gesamtbeurteilung
Modell 1: « <b>Verwaltung</b> »	○ bis ⊕	⊕	⊖⊖ bis ⊖	⊕	○
Modell 2: „ <b>Öff.rechtl. Anstalt</b> “	⊕	⊕	⊖	○	○ bis ⊕
Modell 3: „ <b>Pacht</b> “	○	○ bis ⊕	○	○ bis ⊕	○
Modell 4: „ <b>Aktiengesellschaft</b> “	⊕	⊕	⊕ bis ⊕⊕	○	⊕
Modell 5: „ <b>Stiftung</b> “	⊖	⊕ bis ⊕⊕	⊕	○	○ bis ⊕
Modell 6: „ <b>Verkauf</b> “	⊖⊖ bis ⊕	⊖ bis ⊕	⊖⊖ bis ⊕⊕	⊖⊖ bis ⊕⊕	⊖⊖ bis ⊕

## 2.2.5 Auswahl des geeignetsten Trägerschaftsmodells

Zusammenfassend wird folgendes Fazit aus diesen Bewertungen gezogen:

Das **Modell 1: „Status Quo mit erweiterten Sonderregelungen“** („Verwaltung“) zeigt auf, dass auch mit erweiterten Sonderregelungen den gestellten Anforderungen nicht befriedigend entsprochen werden kann. Die Grenzen von Sonderregelungen in der Gemeindeverwaltung und deren Aufwand schränken das Management des Kirchfelds ein, ohne dass damit eine zusätzliche Wertschöpfung verbunden wäre.

Dem gegenüber wäre mit dem **Modell 2: „Auslagerung als öffentliche Aufgabe“** (Öff.rechtl. Anstalt“) der Gestaltungsspielraum für eine massgeschneiderte Lösung in Form einer selbständigen öffentlich-rechtlichen Anstalt gegeben. Allerdings bleibt mit dieser Sonderlösung basierend auf Rechtsgrundlagen der Gemeinde eine erhöhte politische Abhängigkeit. Für zukünftige organisatorische Entwicklungen (z.B. Zusammen-

führungen mit anderen Institutionen, Beteiligungen anderer Gemeinden) besteht mit dieser Rechtsform verglichen mit dem Modell 4 eine eingeschränkte Flexibilität.

Das **Modell 3: „Auslagerung des Betriebs“** („Pacht“) bietet klare unternehmerische Verantwortung und Effizienzanreize für das operative Management des Betriebs. Allerdings sind für das strategische Management, insbesondere für eine nachhaltige Gestaltung und Nutzung der Infrastruktur enge Grenzen gesetzt. Interessenskonflikte zwischen Betreiber und der Gemeinde wären bei diesem Modell mit längerfristigen Partnerschaften anzugehen. Auch die Ausgliederung des Personals in eine private Betriebsgesellschaft, die nicht im Besitz der Gemeinde ist, wäre eine Herausforderung.

Das **Modell 4: „Auslagerung des Betriebs und des Vermögens an eine Organisation im Besitz der Gemeinde“** („Aktiengesellschaft“) wird im Vergleich zu den übrigen Trägerschaftsmodellen am besten beurteilt. Es bietet die besten Rahmenbedingungen, um die hohen Anforderungen zu erfüllen und den vielfältigen Interessen gerecht zu werden. Seine Vorteile liegen in der gestärkten unternehmerischen Verantwortung und im unternehmerischen Gestaltungsspielraum für das Management des Kirchfelds. Es bietet eine vollständige Auslagerung der Aufgabe aus der Gemeindeverwaltung und ermöglicht gleichzeitig eine transparente, strategische Einflussmöglichkeit der Gemeinde als Besitzerin des Kirchfelds. Das Betriebsrisiko für die Gemeinde wird gesenkt und die Finanzierung bleibt gesichert. Zudem bietet das Modell Flexibilität und Potenzial zur Übernahme weiterer öffentlicher Aufgaben der Gemeinde oder der Region (z.B. Alterswohnungen). Erschwernisse im Modell sind der Realisierungsaufwand (Ablösung von den Supportprozessen der Gemeinde) und die Auslagerung von Vermögen aus der Verwaltungsrechnung der Gemeinde.

Mit dem **Modell 5: „Auslagerung des Betriebs und zweckbestimmtes stiften des Eigentums an eine Stiftung“** („Stiftung“) wären für den wirtschaftlichen Betrieb des Kirchfelds durchaus gute Rahmenbedingungen gegeben. Allerdings sind bei diesem Modell für die Gemeinde die Einflussmöglichkeiten eher unklar und eingeschränkt. Es stellt sich die Frage, ob es sinnvoll ist, bei der dynamischen Entwicklung der Versorgungssysteme im Altersbereich, die betriebsnotwendigen Liegenschaften einer Stiftung zu „schenken“ und damit auf zukünftige Gestaltungsmöglichkeiten zu verzichten. Zudem würde mit einem eng gefassten Stiftungszweck die zukünftige Entwicklung des Kirchfelds und dessen Angebote eingeschränkt. Mit einem zu weit gefassten Stiftungszweck würde die Zielsetzung der Gemeinde bei der Übertragung des Eigentums zu wenig verbindlich festgelegt. Zudem ist zu beachten, dass eine Umwandlung in eine Stiftung weitgehend irreversibel ist. Das gewidmete Vermögen kann nicht mehr zurückgenommen werden und der Zweck kann nur in begrenztem Rahmen und in einem aufwändigen Verfahren verändert werden.

Über die grössten Chancen und Gefahren verfügt das **Modell 6: „Verkauf des Kirchfelds“**. Es bietet der Gemeinde einen beträchtlichen Verkaufserlös. Die Gemeinde kann sich von der Führung des Kirchfelds entlasten und mit Leistungsaufträgen die Gestaltung und Steuerung der Versorgung im Altersbereich unabhängig von eigenen Angeboten wahrnehmen. Gleichzeitig gibt sie jedoch ihre Einflussmöglichkeiten als Eigentümerin ab (soweit diese nicht vertraglich gesichert werden). Mit der Gefahr von

Spekulationen auf Seiten der zukünftigen Besitzer besteht auch das Risiko bezüglich Kontinuität und Versorgungssicherheit. Angesichts dieser Risiken ist die öffentliche Akzeptanz dieses Modells fraglich.

**Aufgrund dieser Beurteilung wird für die folgenden Kapitel das Model 4 weiterverfolgt und konkretisiert.**

### 2.3 Umgang mit dem Investitionsbedarf des Kirchfelds

Im Aufgabenplan 2016 – 2021 zeichnet sich folgender Investitionsbedarf des Kirchfelds über die nächsten Jahre ab:

Jahre	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Finanzbedarf in CHF 1'000	450	750	1'450	2'950	10'450	10'450

Wie bereits in der Ausgangslage erwähnt soll damit das heute bestehende Bettenangebot des Kirchfelds von 159 Betten erhalten und langfristig auf 192 Betten ausgebaut werden. Mit einer sanften Nutzungsanpassung im Gebäude K1 kann auch die Nachfrage von Personen mit komplexer Pflegebedürftigkeit, für Palliative Care, für terminale Pflege und für Kurzaufenthalte abgedeckt werden. Das Wohnmodell „Altersheim“ im Gebäudekomplex K2 und Lindengarten soll durch Pflegewohngruppen ersetzt werden. Dabei sollen bestehende Zweibettzimmer in Einbettzimmer umgewandelt werden.

Aus folgenden Überlegungen sollen die grösseren Investitionen erst nach der Umwandlung in eine selbständige Trägerschaft vorgenommen werden:

- Die Investitionen in die Infrastruktur sollen durch eine längerfristig unternehmerisch verantwortliche Trägerschaft im Rahmen einer Unternehmensstrategie geplant und verantwortet werden. Damit soll sichergestellt werden, dass die Investitionen langfristig bedarfsgerecht, finanzierbar und amortisierbar sind. Dies bedingt allerdings, dass bis zur Umwandlung im 2018 mit den Investitionsentscheiden zugewartet wird bzw. dass sich vorgezogene Investitionsentscheide auf das dringendst Notwendige beschränken.
- Eine Investition innerhalb der Verwaltungsstrukturen birgt die Gefahr der zeitlichen Verzögerung durch den notwendigen politischen Prozess (Abholung eines Kredites bei den Stimmberechtigten).
- Die Verschuldung würde in Konkurrenz mit anderen Investitionsvorhaben der Gemeinde stehen. Mit der Auslagerung des Kirchfelds erhöht sich der finanzielle Spielraum für die Gemeinde.

Für die Bemessung des notwendigen Eigenkapitals bei einer Umwandlung ist jedoch im Rahmen eines Detailkonzepts der Investitionsbedarf zu konkretisieren.

### **3 Vorgaben für eine Umwandlung**

#### **3.1 Vorgaben zur Wahrnehmung der Interessen der Gemeinde**

Die Gemeinde soll ihren Einfluss auf drei Ebenen sicherstellen und wahrnehmen:

1. Die Gemeinde verfügt über alle oder in jedem Fall mindestens über die Mehrheit der stimmberechtigten Aktien.
2. Die Gemeinde nimmt ihre Eigentümerinteressen aktiv wahr (Eigentümerstrategie, Controlling-Gespräche mit dem Verwaltungsrat).
3. Gemeinde nimmt ihre Steuerungs- und Gestaltungsaufgabe im Rahmen der Pflegeversorgung aktiv wahr (Leistungsauftrag).

#### **3.2 Wahrung der Eigentümerinteressen der Gemeinde**

Die Gemeinde nimmt ihre Eigentümerinteressen aktiv im Rahmen der Eigentümerstrategie und der Controlling-Gespräche mit dem Verwaltungsrat wahr. Dabei fordert sie eine konstante strategische Führung auf der Basis einer langfristigen Unternehmensstrategie ein. Zum Schutz ihres Eigentums gibt die Gemeinde in der Eigentümerstrategie dem zukünftigen Management die Substanz- und Kapitalerhaltung vor.

#### **3.3 Versorgungspolitische Vorgaben**

Zur Sicherstellung einer bedarfsgerechten Versorgung in der Gemeinde Horw werden folgende Vorgaben gemacht:

- Die Gemeinde unterstützt die oben aufgezeigten Investitionsabsichten des Kirchfelds mit einem Ausbau der Kapazität von 159 auf 192 Betten. Sie berücksichtigt den entsprechenden Kapitalbedarf bei der Umwandlung in die neue Trägerschaft.
- Im Leistungsauftrag werden Vorgaben zur Leistungsqualität vereinbart, soweit nicht kantonale Vorgaben dies ausreichend tun.
- Damit es für die Bewohnerinnen und Bewohner aufgrund der Umwandlung keine Erhöhung der Aufenthaltstaxen geben wird, soll der „Ertragswert“ bei der Bewertung der Liegenschaften massgeblich berücksichtigt werden.
- Zudem stellt die Gemeinde für die Bewohnerinnen und Bewohner aus Horw die Finanzierung des Aufenthalts im Kirchfeld weiterhin sicher (Subjektfinanzierung).
- Im Rahmen des Leistungsauftrags verpflichtet die Gemeinde das Kirchfeld zur Kooperation mit andern Leistungserbringenden im Sinne einer bedarfsgerechten Versorgung der Einwohnerinnen und Einwohner von Horw und der Region. Sie verzichtet jedoch auf eine organisatorische Zusammenlegung von Spitex Horw und

Kirchfeld. In der Standortabklärung wurden die unterschiedlichen Kulturen und strategischen Ausrichtungen der beiden Organisationen sichtbar. Das Blindenheim ist auf die Betreuung und Pflege von Menschen mit Behinderungen ausgerichtet. Spitex Horw möchte in Zukunft verstärkt Angebote im Bereich Wohnen mit Dienstleistungen anbieten und mit einem zentral gelegenen Spitex-Stützpunkt erreichbar sein. Eine Zusammenführung dieser Organisationen mit dem Kirchfeld wurde von keiner Seite gewünscht.

- Für Bewohnerinnen und Bewohner sowie ihre Angehörige gibt es bei einem Konflikt mit der Heimleitung eine transparente bzw. kompetente Anlaufstelle (Regelung im Leistungsauftrag).

### **3.4 Unternehmensstrategische Vorgaben**

Für die Umwandlung werden folgende unternehmensstrategische Vorgaben gemacht:

- Gemeinnützigkeit wird in den Statuten der neuen Trägerschaft verankert. Mit der damit verbundenen Beschränkung einer möglichen Dividendenausschüttung wird die Unternehmung von der Unternehmenssteuer befreit.
- Mit der Zusammensetzung eines handlungsfähigen (5 Mitglieder) Verwaltungsrats, der über die notwendigen Fachkompetenzen insbesondere in den Bereichen Unternehmensführung, Pflege, Hotellerie, Finanzen, Bauwesen und Politik verfügt, sorgt der Gemeinderat für eine starke strategische Führung der neuen Trägerschaft.
- In der Eigentümerstrategie gibt die Gemeinde markt- und wettbewerbsorientierte Ziele vor. Das Heim soll auf Entwicklungen am Markt flexibel reagieren und ein attraktives bedarfsgerechtes Angebot bereitstellen.
- Die unternehmerische Gestaltungsmöglichkeit wird durch eine solide Unternehmensfinanzierung mit einem Eigenkapitalanteil von 40 - 50% ermöglicht.

### **3.5 Vorgaben zu Übernahme von Personal und Liegenschaften**

Das Personal soll durch eine Umwandlung der Trägerschaft (Ablösung von öffentlich-rechtlichen durch privatrechtliche Arbeitsverträge) materiell nicht schlechter gestellt werden. Den einzelnen Mitarbeitenden wird eine materielle Besitzstandswahrung während 3 Jahren gewährt. Mit einer offenen Kommunikation wird einer Verunsicherung des Personals vorgebeugt.

Um raumplanerische Gestaltungsoptionen auch für zukünftige Generationen zu sichern, überführt die Gemeinde den Boden nicht in das Eigentum der neuen Trägerschaft, sondern stellt ihn im Baurecht zur Verfügung. Damit kann sie bei Bedarf auch in Zukunft Einfluss auf den Standort des Heims nehmen.

## 4 Planung der Umwandlung

### 4.1 Übersicht über den Zeitablauf

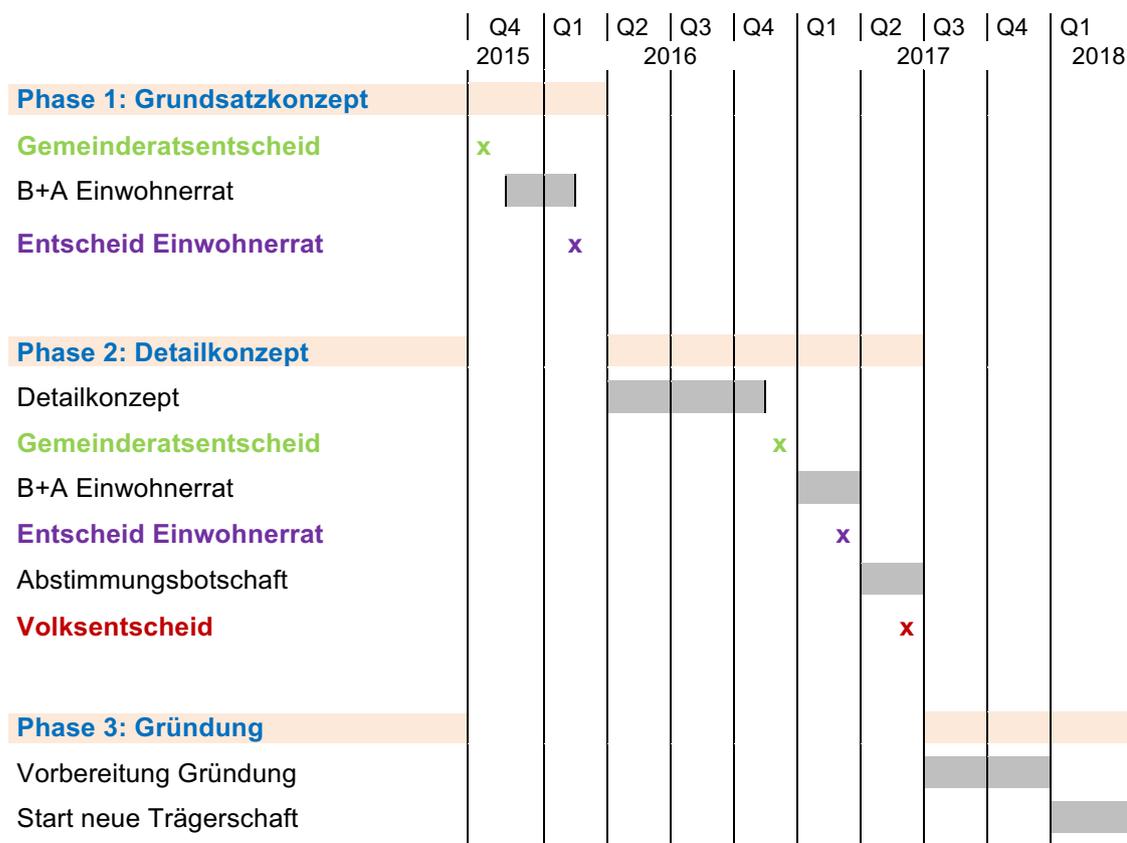
Das vorliegende Grundsatzkonzept soll dem Gemeinderat und dem Einwohnerrat den Grundsatzentscheid ermöglichen, ob eine Umwandlung des Kirchfelds in eine gemeinnützige Aktiengesellschaft mit den oben aufgezeigten Vorgaben weiterverfolgt und konkretisiert werden soll.

Nach einem positiven Entscheid werden in einem Detailkonzept die fachlichen Detaillösungen ausgearbeitet und die Kommunikationsgrundlagen für den Volksentscheid vorbereitet.

Wenn der Gemeinderat und der Einwohnerrat dem Detailkonzept zustimmen, werden die Stimmberechtigten von Horw über die Umwandlung des Kirchfelds entscheiden.

Nach einem positiven Volksentscheid wird die Gründung der neuen Trägerschaft vorbereitet und per 1.1.2018 vollzogen.

Für dieses Vorgehen wird folgender Zeitplan vorgeschlagen:



## 4.2 Phase 2: Detailkonzept

Die Phase 2: Detailkonzept beinhaltet aus heutiger Sicht folgende Aufgaben und Inhalte:

- Festlegen und Bewertungen der zu überführenden Liegenschaften
- Klären der Baurechtslösungen für den Boden
- Konkretisieren des zukünftigen Investitionsbedarfs
- Erstellen einer Finanzplanung für die zukünftige Unternehmung
- Verfassen des Businessplans Kirchfeld
- Erarbeiten der Vorgaben und Grundlagen zur Überführung des Personal (Personalreglement, Pensionskassenlösung, Besitzstandsregelung)
- Aufzeigen der Konsequenzen der Umwandlung für die Gemeindeverwaltung, Klären der verbleibenden Aufgaben zur Steuerung und Gewährleistung der Pflegeversorgung)
- Kommunizieren der Umwandlung gegenüber den verschiedenen Anspruchsgruppen
- Vorbereiten der Volksabstimmung (Botschaft, Informationsveranstaltungen)

## 4.3 Phase 3: Gründung

Die Phase 3: Gründung beinhaltet aus heutiger Sicht folgende Aufgaben und Inhalte:

- Erstellen der Gründungsdokumente (Gründungsurkunde, Statuten, Organisationsreglement, usw.)
- Überführung der öffentlich-rechtlichen Arbeitsverträge in privatrechtliche Arbeitsverträge
- Regeln von Versicherungslösungen (inkl. Pensionskassenlösung)
- Selektion und Wahl des Verwaltungsrats
- Gründen der neuen Aktiengesellschaft
- Überführen der Aktiven und Passiven in die neue Unternehmung
- Überführen der Liegenschaften und Vereinbarung der Baurechtsverträge (inkl. Grundbucheintragungen)
- Regelung des Finanzmanagements (Banken)
- Übernehmen der Wohnerverträge
- Regeln der zukünftigen Zusammenarbeit mit der Gemeindeverwaltung
- Eventuell Anpassen der Organisation der Gemeindeverwaltung

## 5 Fragen und Antworten

### **Frage 1: Warum soll die Umwandlung in eine Aktiengesellschaft vor einer Investition in die Infrastruktur des Heims erfolgen?**

Die Investitionen in die Infrastruktur sollen durch eine längerfristig unternehmerisch verantwortliche Trägerschaft im Rahmen einer Unternehmensstrategie geplant und verantwortet werden. Damit soll sichergestellt werden, dass die Investitionen langfristig bedarfsgerecht, finanzierbar und amortisierbar sind. Dies bedingt allerdings, dass bis zur Umwandlung im 2018 mit den Investitionsentscheiden zugewartet wird.

Mit vorgezogenen Investitionsentscheiden würde kaum Zeit gewonnen, da diese innerhalb der Verwaltungsstrukturen die Gefahr der zeitlichen Verzögerung durch den notwendigen politischen Prozess (Abholung eines Kredites bei den Stimmberechtigten) mit sich bringen. Zudem würden diese in Konkurrenz zu anderen Investitionsvorhaben der Gemeinde stehen.

### **Frage 2: Besteht das Risiko, dass die Aktiengesellschaft Konkurs geht?**

Solange die Gemeinde als Eigentümerin einen Konkurs nicht bewusst zulässt oder gar beabsichtigt, besteht dieses Risiko nicht. Die Rechtsform der Aktiengesellschaft ist gerade bezüglich der finanziellen Solidität sehr transparent und mit entsprechenden Auflagen verbunden.

Die Gemeinde kann jederzeit bei Bedarf das Eigenkapital aufstocken. Wichtig ist, dass bei einer Umwandlung ein ausreichendes Eigenkapital bereitgestellt wird, das die unternehmerischen Risiken längerfristig deckt.

### **Frage 3: Wer haftet und übernimmt die Verantwortung, wenn die AG schlecht wirtschaftet?**

Die Aktiengesellschaft haftet im Rahmen ihres Eigenkapitals für den unternehmerischen Erfolg. Bei schwerem Verschulden werden auch deren Organe zu Rechenschaft gezogen.

Die Möglichkeit, dass die AG in finanzielle Schwierigkeiten geraten könnte, wird als gering eingeschätzt. Das Kirchfeld bewegt sich in einem Markt, welcher gut planbar und auch für private Investoren attraktiv ist. Der eingesetzte Verwaltungsrat hat die Möglichkeiten, rechtzeitig die notwendigen und finanziell wirksamen Massnahmen zu ergreifen.

Zu beachten ist, dass auch die Gemeinde mit ihren Vorgaben als Eigentümerin (Eigentümerstrategie) mit der Zusammensetzung des Verwaltungsrats, sowie als Auftraggeberin (Leistungsauftrag) Einfluss auf den unternehmerischen Erfolg nimmt.

**Frage 4: Wie hoch sind die Einsparungen bei einer Umwandlung des Heims für die Gemeinde?**

Die Umwandlung des Kirchfelds in eine gemeinnützige Aktiengesellschaft ist keine Sparmassnahme. Die Änderung der Trägerschaft dient zur Schaffung von angemessenen Rahmenbedingungen für eine effektive und effiziente Pflegeversorgung. Sie ist eine Investition in die Zukunft. Mittel- und längerfristig können dadurch Prozesse und Abläufe leichter optimiert, die Leistungen dem Bedarf flexibler angepasst und die notwendigen Innovationen gezielter getätigt werden.

Zudem sind die Entwicklung der Kosten und Erträge im Bereich der stationären Pflege in hohem Masse von den rechtlichen Rahmenbedingungen (insbesondere der Pflegefinanzierung), den behördlichen Regulierungen (z.B. Auflagen zur Qualitätssicherung) und der Entwicklungen im Markt abhängig. Eine Kalkulation des Effizienzgewinns einer Umwandlung der Trägerschaft ist daher nicht seriös möglich.

**Frage 5: Verschenkt die Gemeinde durch die Verselbstständigung ihr „Tafelsilber“?**

Die Gemeinde verschenkt nichts. Die Schaffung einer gemeinnützigen Aktiengesellschaft bietet die Möglichkeit, dass das Vermögen bei der Gemeinde über die Eigentümerschaft erhalten bleibt. Investitionen werden in Zukunft durch die Aktiengesellschaft selbst finanziert und amortisiert. Damit besteht eine erhöhte Transparenz über die Vermögenswerte sowie die klare Verantwortung der neuen Trägerschaft, das Gemeindevermögen zu erhalten.

Zudem überführt die Gemeinde den Boden nicht in das Eigentum der neuen Trägerschaft, sondern stellt ihn im Baurecht zur Verfügung. Damit behält die Gemeinde raumplanerische Gestaltungsoptionen auch für zukünftige Generationen.

**Frage 6: Wie soll der Verwaltungsrat zusammengesetzt werden?**

Der Verwaltungsrat soll aus 5 Personen mit Fachwissen und Erfahrung aus den Bereichen Unternehmensführung, Finanzen, Pflege und Bauwesen sowie eine Vertretung des Gemeinderats zusammengesetzt werden.

**Frage 7: Wer wählt den Verwaltungsrat?**

Der Verwaltungsrat wird gemäss Statuten durch den Gemeinderat gewählt. Zudem bestimmt der Gemeinderat auch das Verwaltungsrats-Präsidium.

**Frage 8: In welcher Höhe werden die Verwaltungsräte entschädigt?**

In einer als gemeinnützig anerkannten Aktiengesellschaft bewegt sich die Möglichkeit der Entschädigung in einem engeren Rahmen. Der Gemeinderat kann informell einen Rahmen vorgeben und Rechenschaft über die effektiven Entschädigungen einfordern.

**Frage 9: Welche Auswirkung hat eine Umwandlung auf die Mitarbeitenden?**

Eine wichtige Grundbedingung für die erfolgreiche Führung des Kirchfelds sind motivierte und qualifizierte Mitarbeitende. In Zukunft benötigt es immer mehr qualifizierte Pflegefachkräfte. Diese können bei guten Arbeitsbedingungen rekrutiert werden. Ein selbständiges Unternehmen kann in der Personalpolitik flexibler agieren, als ein durch die Gemeinde geführter Betrieb. Anpassungen beim Lohn und bei den Arbeitsbedingungen können nach den Regeln von Angebot und Nachfrage vorgenommen werden. Dies steigert die Attraktivität eines Arbeitgebers.

**Frage 10: Welche Auswirkung hat eine Umwandlung auf die Bewohnerinnen und Bewohner?**

Die Bewohnerinnen und Bewohner werden in erster Linie nichts von der Veränderung spüren. Von der Verbesserung der unternehmerischen Rahmenbedingungen zur Leistungserbringung werden mittel- und längerfristig auch die Bewohnerinnen und Bewohner sowie ihre Angehörige profitieren.

**Frage 11: Wie wird sichergestellt, dass die Qualität des Heims nicht schlechter wird?**

Die heutigen (weitgehend durch den Kanton vorgegebenen) Anforderungen an die Qualität des Heims bleiben weiterhin gültig. Mit der Übernahme sämtlicher Mitarbeitenden des Heims kann ein Wissensverlust verhindert werden. Gleichzeitig wird das Qualitätsmanagement mit einem u.a. fachlich zusammengesetzten strategischen Führungsorgan gestärkt. Zudem kann die Gemeinde bei Bedarf im Leistungsauftrag Qualitätsvorgaben machen.

**Frage 12: Werden die Aufenthaltstaxen für die Bewohner aufgrund der Umwandlung in eine AG stärker erhöht werden, als wenn das Kirchfeld ein Gemeindebetrieb bleibt?**

Die Rechtsform hat grundsätzlich keinen unmittelbaren Einfluss auf die Höhe der Aufenthaltstaxen. Diese wird im Wesentlichen aufgrund der Aufwendungen und Kosten bestimmt.

Die verstärkte unternehmerische Verantwortung der Trägerschaft wird dazu führen, dass die Effizienz des Betriebs und die Bedarfsgerechtigkeit der Investitionen ein erhöhtes Gewicht erhalten. Dies sichert, dass die Taxen im Vergleich zu anderen Leistungsanbietern attraktiv bleiben.

**Frage 13: Warum soll mit der Umwandlung des Kirchfelds in eine selbständige Trägerschaft nicht gleichzeitig eine Zusammenlegung des Kirchfelds mit Spitex Horw oder mit dem Blindenheim in Horw verfolgt werden?**

Im Rahmen der Analyse des zukünftigen Standorts des Kirchfelds wurden entsprechende Überlegungen geprüft und Gespräche mit Spitex Horw und mit dem Blindenheim Horw geführt. Mit dem Entscheid, am heutigen Standort des Kirchfelds festzuhalten fielen die gewichtigsten Synergiepotenziale einer Zusammenführung der Organisationen weg. Zudem wurde in den Gesprächen auch sichtbar, dass es sich bei Spitex Horw und dem Blindenheim Horw um eigenständige Organisationen mit eigenständigen Konzepten und Kulturen handelt. Das Blindenheim ist auf die Betreuung und Pflege von Menschen mit Behinderungen ausgerichtet. Spitex Horw möchte in Zukunft verstärkt Angebote im Bereich Wohnen mit Dienstleistungen anbieten und mit einem zentral gelegenen Spitex-Stützpunkt erreichbar sein. Eine Zusammenführung dieser Organisationen wurde von keiner Seite gewünscht. Hingegen begrüßte man die bereits heute gute Zusammenarbeit in Teilbereichen.

## 6 Erwägungen und Empfehlung

### 6.1 Erwägungen der Chancen und Gefahren einer Umwandlung

Das Kirchfeld ist heute ein gut funktionierender und gut geführter Betrieb. Es besteht keine absolute Notwendigkeit, das Kirchfeld in eine gemeinnützige Aktiengesellschaft umzuwandeln. Allerdings haben sich die Rahmenbedingung sowie die Aufgaben und Rollen der Gemeinde in der Pflegeversorgung grundlegend verändert, so dass sich die Frage nach der Umwandlung unweigerlich stellt. Die Umwandlung ist letztlich ein politischer Entscheid mit Vor- und Nachteilen. Daher sollen zusammenfassend nochmals die wichtigsten Chancen und Gefahren einer Umwandlung dem Status Quo gegenübergestellt werden:

#### Chancen der Umwandlung

- Fachlich zusammengesetzte strategische Führung  
(Verwaltungsrat mit Fachkompetenzen in den Bereichen Unternehmensführung, Finanzen, Pflege, Bauwesen und Politik)
- Stärkung der unternehmerischen Verantwortung und Entwicklung  
(Dies ist angesichts der demographischen Entwicklungen und den Veränderungen im Versorgungsbedarf notwendig.)
- Stärkung der Markt- und Kundenorientierung  
(Dies ist insbesondere im Bereich der Hotellerie wichtig.)
- Verstärkung des Kosten- und Finanzmanagements  
(insbesondere in Fachgeschäften der Pflege und der Hotellerie, die nicht im Kernbereich der Verwaltung oder des Gemeinderats liegen)
- Erhöhter Gestaltungsspielraum und Anreize für Innovationen  
(z.B. Dynamisch auf den Pflegebedarf abgestimmter Stellenplan, Ausrichtung der Investitionen auf die Bedürfnisse der Bewohnerinnen und Bewohner, Bereitstellung von neuen Angeboten für veränderte Pflegebedürfnisse)
- Effiziente Führungs- und Entscheidungsstrukturen für die Bearbeitung des anstehenden Investitionsbedarfs  
(kürzere und flexiblere Entscheidungsprozesse)
- Klare langfristige unternehmerische Verantwortung des Unternehmens für die Zweckmässigkeit und Finanzierbarkeit der Investitionen  
(verstärkte strategie- und businessplan-basierte Führung durch den Verwaltungsrat)
- Klare Rolle der Gemeinde in der Gestaltung und Steuerung der Pflegeversorgung als Bestellerin  
(Glaubhafte Gleichbehandlung der verschiedenen Anbieter von Pflege- und Betreuungsleistungen)
- Transparente politische Einflussnahme auf strategischer Ebene  
(Eigentümerstrategie, Wahl des Verwaltungsrats, Leistungsvertrag)

- Keine direkte politische Einflussnahme auf die operative Leistungserbringung (z.B. Bewirtschaftung der Parkplätze des Heims, Gestaltung der Weiterbildung)

### **Gefahren der Umwandlung**

- Eigenmächtiges Verhalten des Verwaltungsrats bei ungenügender Kommunikation zwischen Verwaltungsrat und Gemeinderat
- Distanz der Politik zu den Anliegen des Kirchfelds
- Verlust der Identifizierung der Bevölkerung mit dem Kirchfeld (bei ungeschickter Unternehmenskommunikation)
- Verlust von Fachwissen in der Gemeindeverwaltung (erschwerter Zugang zu den fachlichen Ressourcen der operativen Heimführung)
- Druck auf andere Bereiche der Verwaltung, Auslagerungen zu prüfen
- Anstehende Investitionen werden erst durch die neue Trägerschaft angegangen (zeitliche Verzögerung)

### **Chancen des Status Quo**

- Kontinuität der bisherigen Lösung
- Erhalten des Gestaltungsfelds für die Politik, hohe Identifikation der Politik mit dem Kirchfeld
- Direkte Wahrnehmung einer imageträchtigen, öffentlichen Aufgabe durch die Gemeinde
- Anstehender Investitionsbedarf kann sofort in den bestehenden Strukturen angegangen werden

### **Gefahren des Status Quo**

- Rollenkonflikte der Gemeinde in der Gestaltung und Steuerung der Pflegeversorgung als Bestellerin und Leistungserbringerin
- Weniger fachlich-strategische Führung des Kirchfelds (insbesondere in den Kernbereichen Pflege und Hotellerie)
- Beeinträchtigung der langfristigen unternehmerischen Verantwortung für die Zweckmässigkeit und Finanzierbarkeit der anstehenden Investitionen durch politische Erwägungen und Sachzwänge (Orientierung am politisch Möglichen und Erwünschten)
- Marktnachteile aufgrund geringerer Gestaltungsspielräume und Entwicklungsanreize in der Unternehmensentwicklung des Kirchfelds (insbesondere im Personalmanagement und im Infrastrukturmanagement)

## 6.2 Empfehlung des Projektteams an den Gemeinderat

Das Projektteam ist zur Überzeugung gekommen, dass eine Umwandlung des Kirchfelds in eine gemeinnützige Aktiengesellschaft auf der Basis der oben dargelegten Klärung von Grundsatzfragen, der aufgezeigten Vorgaben, der terminierten Planung zur Umwandlung und der Erwägungen zu den Chancen und Gefahren sinnvoll ist. Ausschlaggebend für diese Überzeugung sind insbesondere folgende Argumente:

- Die Gemeinde gewinnt eine klarere Rolle in der Gestaltung und Steuerung der Pflegeversorgung als Bestellerin.
- Die unternehmerische Verantwortung in der Führung des Kirchfelds wird gestärkt und der unternehmerische Gestaltungsspielraum für die bedarfsgerechte Entwicklung des Kirchfelds wird erhöht.
- Die strategische Führung des Kirchfelds wird durch einen fachlich zusammengesetzten Verwaltungsrat gestärkt.

Diese drei Argumente erhalten angesichts der anstehenden Investitionen in die Infrastruktur des Kirchfelds zusätzliches Gewicht.

Somit empfiehlt das Projektteam dem Gemeinderat Folgendes:

1. Der Gemeinderat nimmt das Grundsatzkonzept zur Umwandlung des Kirchfelds in eine Aktiengesellschaft zustimmend zur Kenntnis.
2. Der Gemeinderat stimmt der favorisierten Trägerschaft "Gemeinnützige Aktiengesellschaft" zu.
3. Der Gemeinderat stimmt den aufgezeigten Vorgaben zur Umwandlung in Kapitel 4 zu.
4. Der Gemeinderat stimmt Planung der Umwandlung in Kapitel 5 zu.
5. Der Gemeinderat beauftragt den Vorsteher des Sozialdepartements mit der Vorbereitung des B+A, mit dem der Einwohnerrat
  - über das Grundsatzkonzept informiert wird,
  - das weitere Vorgehen zur Kenntnis nimmt und
  - dem Sonderkredit für die Phase 2: Detailkonzept zustimmt.

## Anhang 1: Grundlagendokumente

- Spitex Horw: WohnenPlus, Wohnen mit Dienstleistung (WmDL) in Horw, Konzept-Entwurf, 28.5.14
- Pro Senectute Kanton Luzern: Wohnen im Alter in Horw – eine zukunftsorientierte Gesamtschau, 30.6.14
- Höchli Pleus, Silvia: Gesamtkonzept der Zukunft, Vorstudie zum Gebäudekomplex Kirchfeld 2 - Lindengarten in Bezug auf die zukünftigen Anforderungen an die stationäre Pflege in Horw, 25.11.14
- Gemeinde Horw: B+A Planungsbericht Wohnen im Alter in Horw, 5.3.15
- Daniela Felder: Ansatzpunkte zur Bewältigung künftiger Herausforderungen des Kirchfelds durch Vornahme einer vertieften Analyse, Diplomarbeit an der Höheren Fachschule für Wirtschaft Luzern, 29.6.2013
- Gemeinde Horw: Altersleitbild 2013
- Kanton Luzern: Altersleitbild 2010
- Kirchfeld – Haus für Betreuung und Pflege: Wo Menschen Lebensqualität finden, Leitbild

**Synopse GAV Viva Luzern AG - Personalreglement / -verordnung Gemeinde Horw**

GAV: zwischen Viva Luzern AG und Arbeitnehmerverbänden (Schweizer Berufsverband der Pflegefachpersonen, Stadtpersonalverband, Syna und Schweizerischer Verband des Personals öffentlicher Dienste.

<b>Arbeitsvertragliche Bestimmungen</b>	
<b>viva luzern GAV</b>	<b>Gemeinde Horw</b>
Probezeit: 3 Monate	Probezeit 3 Monate Art. 6 PR
<b>Beendigung des AV</b>	
Beendigung: immer drei Monate, ausser Stelle wird aufgehoben, dann 6 Monate	<b>PR Art. 7</b> Beendigung: bis 1 Jahr nach Begründung 1 Monat
<b>Sperrfristen</b>	
Sperrfristen Kündigung: 1. DJ: 30 Tage, 2.-5. DJ 90 Tage, ab 6. DJ 180 Tage	<b>PR Art. 9</b> Sperrfristen Kündigung: bis zum Ende der AUF oder der Feststellung, dass AN dauernd ausserstande ist...
Während Dienstleistung von mind. 11 Tagen und 4 Wochen vorher und nachher	Militärische und ähnliche Dienstleistungen: bis zum Ablauf des Urlaubsanspruchs
<b>Arbeitszeit</b>	
8.4 Std. pro Tag, bzw. 42 Std. pro Woche	<b>PV Art. 56</b> KF: 8.5 Std. pro Tag, bzw. 42.5 Std. pro Woche (jedoch zusätzlich 3 freie Tage pro Jahr)
<b>Überstunden</b>	
Überstunden durch Freizeit zu kompensieren, falls innerhalb eines Jahres nicht möglich: ausbezahlen samt Zeitzuschlägen	Mit allfällig negativen Gleitzeitsaldo zu verrechnen oder können kompensiert werden
50 % an Sonn- und Feiertagen	Keine Zeitzuschläge, falls angeordnet, kann die Zeit kompensiert werden
25 % Zeitzuschlag bei Verlängerung Schicht (um höchstens 15 Minuten kein Anspruch)	Keine Zeitzuschläge, falls angeordnet, kann die Zeit kompensiert werden
<b>Nacht- sowie Sonn- und Feiertagszulagen</b>	
Nachtzulagen 20.00 – 6.00 Uhr pro Arbeitsstunde Zeitgutschrift von 10 Minuten.	Nachtzulagen nur für Pflege: 20.00 – 6.00 Uhr pro Arbeitsstunde Fr. 8.00 + Zeitgutschrift von 10 Minuten. <span style="color: red;">Fallen weniger als 20 Minuten in diese Zeit: kein Anspruch auf die Zulage</span>
	Sonn- und Feiertagszulage: pro Stunde: Fr. 8.00 (ohne Nachmittage Schmodo und Güdismontag)
<b>Überzeit</b>	
Überzeit (die Zeit, die 50 Stunden pro Woche übersteigt)	Unbekannt in Horw
<b>Pausen</b>	
Vor- und Nachmittag 15 Minuten, sofern die die Dauer des Arbeitseinsatzes pro Halbtag mind. 4 Stunden beträgt.	Vormittag 20 Minuten, Nachmittags keine

<b>Ruhezeiten und Ruhetage</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tägliche Ruhezeit mind. 11 Stunden</li> <li>• Anspruch auf zwei, w.m. drei zusammenhängende Ruhetage pro Woche</li> <li>• Jährliche Anzahl der Ruhetage entspricht mindestens der Anzahl der Wochenendtage und Feiertage</li> <li>• Anspruch auf ein freies Wochenende pro Monat und mind. 18 freie Wochenenden pro Jahr</li> <li>• Beschäftigung in der Nacht ab dem vollendeten 55. Altersjahr nur mit Einverständnis des MA zulässig</li> </ul>	<p>Dito, allerdings nicht immer (bsp. Dienst bis 21.45 und Start am Morgen um 07.00)</p> <p>Dito</p> <p>Dito</p> <p>Werden nicht genau gezählt</p> <p><b>Nein, falls Nachtdienst nicht geleistet werden kann, braucht es ein Arztzeugnis</b></p>
<b>Ferien</b>	
<p><b>PR Art. 13</b></p> <p>Bis zum 50. Altersjahr: 25 Tage Ab Kalenderjahr des 50. Geburtstages: 30 Tage pro Jahr Ab Kalenderjahr des 60. Geburtstages: 33 Tage pro Jahr</p>	<p><b>PR Art. 13</b></p> <p>Bis zum 50. Altersjahr: 20 Tage Ab Kalenderjahr des 50. Geburtstages: 25 Tage pro Jahr Ab Kalenderjahr des 60. Geburtstages: 30Tage pro Jahr</p>
Wenigstens 2 Ferienwochen müssen zusammenhängen	Keine Regelung
Nicht bezogene Ferientage durch Arzt während den Ferien ausgewiesen	Nicht bezogene Ferientage durch Arzt während den Ferien ausgewiesen. <b>Aus dem Ausland werden nur Arztzeugnisse aus einem Spital akzeptiert</b>
<b>Arbeitsfreie Tage</b>	
<p><b>PR Art. 14</b></p> <p>Neujahr, Berchtoldstag, Güdismontag, Karfreitag, Ostermontag, Auffahrt, Pfingstmontag, Fronleichnam, Bundesfeiertag, Maria Himmelfahrt, Leodegarstag, Allerheiligen, Maria Empfängnis, Weihnachten und Stefanstag: <b>15 Tage</b></p>	<p><b>PR Art. 14</b></p> <p>Neujahr, Berchtoldstag, Nachmittage von Schmudo und Güdismontag, Karfreitag, Ostermontag, Auffahrt, Pfingstmontag, Fronleichnam, Bundesfeiertag, Maria Himmelfahrt, Allerheiligen, Maria Empfängnis, 24. Dezember, Weihnachten, Stefanstag, 31. Dezember: <b>16 Tage</b></p>
<b>Bezahlter Urlaub</b>	
<p><b>PV Art. 39</b></p> <p>Eigene Hochzeit / eingetragene Partnerschaft 2 Arbeitstage</p>	<p><b>PV Art. 39</b></p> <p>Eigene Hochzeit / eingetragene Partnerschaft 3 Arbeitstage</p>
Hochzeit von Kindern, Geschwistern, Vater, Mutter 1 Arbeitstag	Trauung oder Eintragung Partnerschaft in der Familie oder bei naher Verwandtschaft ( <b>falls in Arbeitszeit fallend</b> ) 1 Arbeitstag:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todesfall Ehegatte, Lebenspartner/in, Kinder, Eltern: 3 Tage</li> <li>•</li> <li>• Todesfall Geschwister, Gross- + Schwiegereltern, Schwager, Schwiegersohn, Grosskinder: 1 Tag</li> <li>• Todesfall Onkel/Tante, Pate/Patin ½ Tag</li> <li>•</li> <li>• Tod von nahestehende Freunden, Berufskollegen: Teilnahme an Trauerfeierlichkeit, sofern es der Arbeitsablauf gestattet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todesfall im eigenen Haushalt 3 Tage</li> <li>• <b>Todesfall Kinder, Eltern nicht mehr im eigenen Haushalt: 2 Tage</b></li> <li>• <b>Tod von Verwandten: 1 Tag</b></li> <li>•</li> <li>• <b>Tod von nahestehende Freunden, Berufskollegen: ½ Tag</b></li> </ul>
Wohnungswechsel: eigener Wohnungswechsel (ausgenommen Zimmermieter) 2 Tage	<b>Wohnungswechsel max. 1 x pro Jahr 1 Tag</b>

Plötzliche Erkrankung eines Familienangehörigen oder Lebenspartners im eigenen Haushalt, wenn es an der notwendigen Betreuung fehlt: <b>bis 3 Tage pro Ereignis</b>	<b>Betreuung eines erkrankten Kindes oder Lebenspartners bis Betreuung durch Dritte sichergestellt ist 1 Tag bis max. 3 Tage pro Jahr</b>
Alleinerziehende mit schulpflichtigen Kindern zur Erledigung unerwarteter Probleme mit den Kindern (Schule, Arzt) <b>bis 5 Tage pro Jahr</b>	<b>PV Art. 40</b> Zur Erfüllung unaufschiebbarer privater Verpflichtungen bezahlter Kurzurlaub von bis zu 3 Tagen pro Jahr
Teilnahme an Vorstandssitzungen, Beratungen und Tagungen von Personalorganisationen bis 3 Tage pro Jahr, sofern es der Arbeitsablauf gestattet	<b>Mitarbeit in Personalorganisationen: bei offiziellen Anlässen und Sitzungen: Teilnahme</b>
Gerichtliche Vorlage als Zeuge oder Partei: Teilnahme	Gerichtliche Vorladung als Partei bzw. Zeuge oder Zeugnis: Teilnahme
<b>Urlaub ohne Rechtsanspruch</b>	<b>PV Art. 40</b>
Zur Erfüllung unaufschiebbarer privater Verpflichtungen, insbesondere für Betreuungsaufgaben von Familienangehörigen: bezahlter Kurzurlaub von bis zu 3 Tagen pro Jahr	Zur Erfüllung unaufschiebbarer privater Verpflichtungen bezahlter Kurzurlaub von bis zu 3 Tagen pro Jahr
<b>Vaterschaftsurlaub</b>	<b>PV Art. 38</b>
Bezahlter Urlaub von 10 Tagen und unbezahlter Urlaub von weiteren 10 Tagen	<b>Bezahlter Urlaub von 5 Tagen</b> und <b>unbezahlten Urlaub von 4 Wochen, innert 8 Wochen nach der Geburt</b>

<b>Lohn</b>	
<b>Lohnklassen / Lohnstufen</b>	<b>LR Art. 4, 5</b>
21 Lohnklassen à 21 Lohnstufen	26 Lohnklassen à 36 Lohnstufen
Die Entlohnung besteht aus Lohn, allfälligen Leistungszulagen, ausserordentliche Zulage, Funktionszulagen und Sozialzulagen	dito
Das Unternehmen legt jährlich unter Miteinbezug der Arbeitnehmerverbände im Rahmen des Budgets die Anpassungen der Löhne .....fest.	Der GR setzt die Löhne im Rahmen der zur Verfügung stehenden Mittel unter Berücksichtigung der Leistung und Erfahrung, des internen Quervergleichs und der Lage am Arbeitsmarkt fest. <b>Kein Miteinbezug des Personalverbandes</b>
<b>Leistungszulagen und Einmalprämien</b>	<b>LR Art. 6,7 / PV Art. 81</b>
Leistungszulage: Sofern MA ausgezeichnete Leistungen erbringen und das Lohnmaximum der Lohnklasse erreicht haben, kann eine Leistungszulage gesprochen werden. Sie wird für ein Jahr gewährt. (keine Angaben wie hoch)	Funktionszulagen für besondere Funktionen oder zusätzlich übertragenen Aufgaben; Ausserordentliche Zulagen: Zur Gewinnung, Erhaltung, in Anerkennung besonderer Leistungen, Zulage bis 25% möglich (GR) und
Lohnentwicklung: Mitarbeiterbeurteilung wird berücksichtigt, neben pflichtgemäßem Ermessen aufgrund Gesamtübersicht und Quervergleichen im Rahmen der zur Verfügung stehenden Mittel.	Der GR setzt die Löhne im Rahmen der zur Verfügung stehenden Mittel unter Berücksichtigung <b>der Leistung (MAG)</b> und Erfahrung, des internen Quervergleichs und der Lage am Arbeitsmarkt fest.
Sozialzulagen	<b>LR Art. 8 / PV Art. 82</b>
Anspruch auf Geburts-, Kinder- und Ausbildungszulagen gemäss gesetzlichen Regelungen	Anspruch auf Geburts-, Kinder- und Ausbildungszulagen gemäss gesetzlichen Regelungen
Besondere Familienzulage falls Anspruch auf mind. eine Kinder- oder Ausbildungszulage besteht: Fr. 300.00 Egal, welches Pensum	Besondere Sozialzulage: Fr. 250.00 für das erste Kind und für jedes weitere Kind Fr. 150.00 (bei 100% Pensum), ab 50%-Pensum
Zulagen für Nacht-, Sonntags- und Feiertagsarbeit	<b>LR Art. 10 / PV Art. 84, 85</b> Zulagen für Nacht-, Sonntags- und Feiertagsarbeit
Nachtarbeit: 20.00 – 06.00 Uhr	<b>Art. 10 Pikettenschädigungen</b> :Nachtarbeit: 20.00 – 06.00 Uhr
Dienstplanmässiges Arbeiten während der Nacht: pro 12 Minuten Fr. 1.20 (pro Stunde Fr. 6.00) kann mit Sonntags- und arbeitsfreien Tagen kumuliert werden	Dienstplanmässiges Arbeiten während der Nacht (nur für Pflege): pro Stunde Fr. 8.00, zusätzlich 10 Minuten Zeitgutschrift pro Stunde. Falls weniger als 20 Minuten in diese Zeit: kein Anspruch. Kann mit Sonntags- und arbeitsfreien Tagen kumuliert werden
Dienstplanmässiges Arbeiten an Sonntagen sowie arbeitsfreien Tagen: pro 12 Minuten Fr. 1.60 (pro Stunde Fr. 8.00), kann mit Nachtarbeit kumuliert werden	Dienstplanmässiges Arbeiten an Sonntagen: pro Stunde Fr. 8.00. Falls weniger als 20 Minuten in diese Zeit: kein Anspruch. Kann mit Nachtarbeit kumuliert werden

<b>Pikettdienst</b>	<b>Art. 6 Richtlinien Pikettentschädigungen</b>
Fr. 28.00 pro Tag, dazu kommt Entschädigung für Wegzeit zu und von der Arbeit. (zum üblichen Lohnansatz)	Mitarbeitende technischer Dienst: Fr. 330.00 pro Monat
<b>Dienstaltersgeschenk</b>	<b>LR Art. 15 / PV 88, 89</b>
10 und 15 Jahre: 5 Tage Ferien Ab dem 20. Alle 5 Jahre 10 Tage Ferien	10 und 15 Jahre: 5 Tage Ferien 20,25,35,45 Jahre: 10 Tage Ferien 30, 40, 50 Jahre: 20 Tage + REKA 10 und 15 Jahre: Fr. 50.00 20 Jahre: Fr. 100.00 Alle weiteren 5 Jahre + Fr. 50.00
Lehrzeit / Praktikumszeit wird angerechnet	Lehrzeit / Praktikumszeit wird nicht angerechnet
<b>Mindestlöhne</b>	
Pflege und Betreuung: Ohne Berufslehre Fr. 3'730.00	Pflege und Betreuung 5/0 Ohne Berufslehre Fr. 3'630.00
<b>Lohnfortzahlung bei Krankheit</b>	<b>PR Art. 15 / PV Art. 26-30</b>
Während 2er Monate der volle Lohn, anschliessend ein Anspruch auf Leistung der der Lohnausfallversicherung (100% des Nettolohns bis zu 730 Tage innerhalb von 900 Tagen) abzüglich Arbeitgeberleistungen	730 Tage
<b>Lohnfortzahlung bei Unfall</b>	
Während 2er Monate der volle Lohn, anschliessend ein Anspruch auf Leistung nach gesetzlichen Bestimmungen (80%). Solange der AG den vollen Lohn bezahlt, stehen ihm die Versicherungsleistungen zu.	730 Tage
<b>Prämienaufteilung</b>	
Prämien NBU und KTV: je hälftig AG/AN	Prämien NBU: AN Prämien KTV: AG
Arztzeugnis nach 5 Tagen	Arztzeugnis nach 3 Tagen
<b>Schwangerschaft / Mutterschaft</b>	<b>PR Art. 15 / PV Art. 36, 37</b>
Im ersten Jahr nach der Geburt gilt das Stillen am Arbeitsplatz als Arbeitszeit.	Keine Bemerkung, jedoch gemäss Arbeitsgesetz (im ersten Lebensjahr des Kindes als Arbeitszeit angerechnet)
16 Wochen Mutterschaftsurlaub nach einem Jahr Dienstzugehörigkeit, sonst 14 Wochen	16 Wochen nach zwei Jahren Dienstzugehörigkeit, sonst 14 Wochen. Der Urlaub beginnt frühestens zwei Wochen vor der Geburt. Falls wegen Schwangerschaftsbeschwerden die Arbeit niedergelegt, werden die letzten beiden Wochen vor der Geburt an den Mutterschaftsurlaub angerechnet.
<b>Dienstleistungen</b>	<b>PR Art. 15 / PV Art. 31-35</b>
Bei Militär- oder zivilen Ersatzdiensten: Anspruch auf Lohnfortzahlung für höchstens 12 Monate innerhalb von vier Jahren	dito
Bei Instruktions- und Pflichtdiensten: während insgesamt 15 Arbeitstagen	Der Lohnanspruch entfällt für die Zeit der zusätzlichen Dienstleistungen wenn der Instruktions- und Pflichtdienst im Zivilschutz während eines Kalenderjahres insgesamt mehr länger als 28 Tage gedauert hat, übrige Dienstleistungen insgesamt länger als 15

	Tage (freiwillige Dienstleistungen sofern Anspruch auf EO besteht, Rapporte, Kurse und Übungen im Rahmen der Gesamtverteidigung)
<b>Pensionskasse</b>	
Pensionskasse der Stadt Luzern	Pensionskasse der Gemeinde Horw
Anspruch auf AHV-Ersatzrente: <b>80% der maximalen einfachen Altersrente.</b>	<b>PR Art. 41 /PV Art. 91:</b> Anspruch auf Überbrückungsrente während max. 5 Jahren: 95% der maximalen einfachen Altersrente sofern das Arbeitsverhältnis mind. 10 Jahre gedauert hat. Pro Jahr kürzerer Dienstzeit wird ein Abzug von 10% vorgenommen.
Kapitalabfindung: max. 50% des Altersguthabens	Ganz oder teilweise
Altersgutschriften: 25-31: 11.2% 32-41: 14.9% 42-51: 22.4% 52-65: 25.5%	<b>Altersgutschriften</b> 25-34: 11% 35-44: 14% 45-54: 19% 55-65: 22%
Anspruch auf Altersrente nach vollendetem 58. Altersjahr und wenn Arbeitsverhältnis beendet oder die obligatorische Versicherungspflicht entfallen ist oder ab 65. vollendetem Altersjahr	
Die Witwen-/Witwerrente beträgt zwei Drittel der ganzen Invalidenrente oder der Altersrente	Witwen-/Witwerrente vor dem Rücktritt: 40% des versicherten Lohnes oder Kapitalabfindung
	Witwen-/Witwerrente nach dem Rücktritt: Anrecht auf 60% der Altersrente der verstorbenen Person
	Rentenaufschub ab 65-70 möglich. Risikoleistungen Tod und Invalidität nicht mehr versichert.
Waisenrente: 20% auf der ganzen Invalidenrente oder der Altersrente	
<b>Umwandlungssatz:</b> JG 1957: 5.15% JG 1956: 5.3%% JG 1955: 5.45% JG 1954: 5.60% JG 1953: 5.75% JG 1952: 5.90% JG 1951: 6.05% JB 1950: 6.2%	<b>Umwandlungssatz:</b> JG 1957: 5.85% JG 1956: 5.85% JG 1955: 5.85% JG 1954: 5.85% JG 1953: 6.00% JG 1952: 6.15% JG 1951: 6.30% JB 1950: 6.45%  <b>Weitere Senkungen folgen!!!</b>

<b>Rechte und Pflichten Mitarbeitende</b>	
Gesundheitsschutz und Gleichstellung: es besteht eine Anlaufstelle	In Horw nicht
Nebenerwerb: gestattet, solange Gesamtpensum nicht höher als 100%	<b>PV Art. 42 und 43</b> , Nebenbeschäftigungen möglich, jedoch unter Auflagen
Anrecht auf Arbeitszeugnis	<b>PV Art 92</b> , dito
	PR Art. 47, PV 93, 94 Schlichtungsstelle
Schutz der Personendaten: Einblick in die Personalakte und Recht, falsche Daten zu berichtigen und unvollständige zu ergänzen	<b>PR Art. 18</b> , dito
Annahme von Geschenken: nur Höflichkeitsgeschenke von geringem Wert gestattet, sonst verboten	<b>PR Art. 25: Verbot</b>
Schutz der Persönlichkeit	<b>PR Art. 19</b> , dito
Schweigepflicht	<b>PR Art. 22</b> , dito, Geheimhaltungspflicht
Haftung:	<b>PR Art. 31</b> : es gelten die Bestimmungen des kantonalen Haftungsgesetzes. Die Gemeinde schliesst eine Kautionsversicherung ab.
Weisung zu Arbeit und Arbeitsort: Der AG kann MA vorübergehen ihren Fähigkeiten und ihrem Ausbildungsstand entsprechende, vom Arbeitsvertrag abweichende Arbeit oder einen anderen Arbeitsort zuweisen, wenn betriebliche Bedürfnisse dies erfordern. Soll die Dauer von 6 Monaten nicht übersteigen.	Keine Regelung

<b>Weiterbildung</b>	
Das Unternehmen fördert und unterstützt Mitarbeitende in ihrer beruflichen Entwicklung. Diese sind verpflichtet, die zur Aufgabenerfüllung notwendigen Fähigkeiten und Kenntnisse sicherzustellen und auf neue Erkenntnisse und Methoden auszurichten. Mitarbeitende können zu WB verpflichtet werden.	<b>PR Art. 34</b> , Der Gemeinderat regelt die berufliche Weiterbildung ( <b>Richtlinien Weiterbildung Nr. 412</b> )
Weiterbildungskosten: Angeordnete WB: für MA kostenlos und zählen zur Arbeitszeit	dito
Bei freiwilliger WB kann der AG die von den MA dafür aufgewendete Zeit ganz oder teilweise als Arbeitszeit anrechnen. Er kann ihnen einen Beitrag an die Bildungskosten und Spesen ausrichten. Die Höhe des gesamten Beitrags richtet sich nach dem Verhältnis der Interessen AG / AN.	dito
Verpflichtungszeit Fr. 6'000-10'000: 1 Jahr Fr. 10'001-20'000: 2 Jahre Über Fr. 20'000: 3 Jahre	Verpflichtungszeit Fr. 4'000-10'000: 1 Jahr Fr. 10'001-20'000: 2 Jahre Über Fr. 20'000: 3 Jahre

<b>Leistungsbeurteilung</b>	
Jährliches Mitarbeitergespräch	<b>PR Art. 35, PV Art. 71, dito</b>
<b>Entlassung aus strukturellen und wirtschaftlichen Gründen</b>	
Sozialplan ab Stellenabbau von mehr als 30 Arbeitsverhältnissen wird zusammen mit den Arbeitnehmerverbänden ein Sozialplan ausgehandelt.	
<b>Schluss- und Übergangsbestimmungen</b>	
Fortsetzung der Arbeitsverhältnisse und Besitzstandwahrung	
Alle mit ungekündigtem AV wird ein schriftlicher Arbeitsvertrag angeboten Die Höhe des bestehenden Lohnes wird für die Dauer von 3 Jahren garantiert. Vorbehalten bleiben Lohnreduktionen infolge ungenügender Leistungen oder aufgrund Funktionsänderungen.	
Für die Berechnung der Anstellungsdauer, werden die Dienstjahre bei der Stadt Luzern und Gemeinde Littau angerechnet	