

GEMEINDERAT
Bericht und Antrag

Nr. 1591
vom 6. Juli 2017
an Einwohnerrat von Horw
betreffend Überführung Kirchfeld, Haus für Betreuung und Pflege
in eine gemeinnützige Aktiengesellschaft



Inhaltsverzeichnis

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 1 | Einleitung | 3 |
| 1.1 | Auftrag und Vorgaben des Einwohnerrates | 3 |
| 1.2 | Zielsetzungen des Berichts | 3 |
| 1.3 | Vorgehen und Projektorganisation | 3 |
| 2 | Optimale Rechtsform für eine selbständige Trägerschaft | 4 |
| 3 | Zukünftige Pflegeversorgung der Gemeinde Horw | 5 |
| 3.1 | Pflegeversorgung als zentrale Aufgabe der Gemeinde | 5 |
| 3.2 | Kirchfeld als Teil der Pflegeversorgung | 5 |
| 3.3 | Steuerung des Kirchfelds durch die Gemeinde | 5 |
| 3.3.1 | Steuerungsinstrument: Beteiligungsstrategie (siehe Anhang 2) | 6 |
| 3.3.2 | Steuerungsinstrument: Leistungsvereinbarung (siehe Anhang 5) | 7 |
| 4 | Zukünftiges Unternehmen | 7 |
| 4.1 | Qualitäts- und Leistungsversprechen | 7 |
| 4.2 | Unternehmensstrategie | 7 |
| 4.2.1 | Marktstrategie | 7 |
| 4.2.2 | Angebotsstrategie | 7 |
| 4.2.3 | Personalstrategie | 8 |
| 4.2.4 | Infrastrukturstrategie | 8 |
| 4.2.5 | Finanzierungsstrategie | 8 |
| 4.3 | Führung | 8 |
| 4.3.1 | Strategische Führung: Verwaltungsrat | 8 |
| 4.3.2 | Operative Führung: Geschäftsleitung | 10 |
| 5 | Ausgestaltung des Kirchfelds als gemeinnützige Aktiengesellschaft | 10 |
| 5.1 | Name der gemeinnützigen Aktiengesellschaft | 10 |
| 5.2 | Umgang mit dem Personal | 10 |
| 5.3 | Supportleistungen der Gemeinde | 10 |
| 5.4 | Finanzen | 11 |
| 5.4.1 | Land, Gebäude und Mobilien | 11 |
| 5.4.2 | Investitionsplanung | 12 |
| 5.4.3 | Finanzierung | 13 |
| 5.5 | Steuerliche Konsequenzen | 14 |
| 5.6 | Ausblick HRM2 | 15 |
| 5.7 | Finanzielle Auswirkungen auf die Gemeinde | 15 |
| 6 | Umsetzung der Verselbständigung | 17 |
| 7 | Nutzen der Verselbständigung für die verschiedenen Anspruchsgruppen | 18 |
| 8 | Konsequenzen eines Verzichts der Überführung des Kirchfelds in eine gemeinnützige AG | 19 |
| 9 | Würdigung | 20 |
| 10 | Antrag | 21 |

Sehr geehrter Herr Einwohnerratspräsident
Sehr geehrte Damen und Herren Einwohnerräte

1 Einleitung

1.1 Auftrag und Vorgaben des Einwohnerrates

Der Gemeinderat hat dem Einwohnerrat mit dem Bericht und Antrag Nr. 1562 vom 4. Februar 2016 in Form eines Planungsberichtes zur Umwandlung des Kirchfelds – Haus für Betreuung und Pflege (nachstehend Kirchfeld genannt) in eine selbständige Trägerschaft aufgezeigt, wie er die zukünftige Entwicklung der stationären Pflege in der Gemeinde Horw sicherstellen will und dass er verschiedene Vorteile sieht, wenn das Kirchfeld in Zukunft als gemeinnützige Aktiengesellschaft (Aktien zu 100 % im Besitz der Gemeinde) im Markt agieren kann. Er beantragte dem Einwohnerrat einen Sonderkredit von Fr. 200'000.00 für die Erarbeitung des Detailkonzeptes zur Verselbständigung.

An seiner Sitzung vom 17. März 2016 nahm der Einwohnerrat den Planungsbericht zustimmend zur Kenntnis und genehmigte zur Erarbeitung des Detailkonzeptes zur Verselbständigung einen Sonderkredit von Fr. 150'000.00. Er beauftragte den Gemeinderat zudem, zusammen mit dem Bericht und Antrag für die Verselbständigung die zukünftige Beteiligungsstrategie sowie die Leistungsvereinbarung vorzulegen.

1.2 Zielsetzungen des Berichts

Mit dem vorliegenden Detailkonzept zur Überführung des Kirchfelds in eine selbständige Trägerschaft sollen folgende Fragestellungen geklärt werden:

- Die Grundzüge der zukünftigen Ausrichtung und Organisation des Kirchfelds nach einer Umwandlung in eine gemeinnützige Aktiengesellschaft im vollständigen Eigentum der Gemeinde Horw sind dargelegt.
- Die Umsetzung der Verselbständigung des Kirchfelds ist aufgezeigt. Die Auslagerung des Vermögens und die finanziellen Konsequenzen für die Gemeinde, die Überführung des Personals sowie die zukünftigen Supportleistungen der Gemeinde sind dargestellt.
- Die Vorteile einer Überführung des Kirchfelds in eine gemeinnützige Aktiengesellschaft im Eigentum der Gemeinde sind für die verschiedenen Anspruchsgruppen dargelegt.

1.3 Vorgehen und Projektorganisation

Nach der Beauftragung des Gemeinderates durch den Einwohnerrat hat der Gemeinderat im Einladungsverfahren die externe Projektleitung zur Erarbeitung des Detailkonzeptes ausgeschrieben. Aufgrund der Evaluation hat der Gemeinderat die Firma Inova, Wollerau (seit 1. Januar 2017 Staufen.Inova) mit der Gesamtprojektleitung beauftragt. Diese hat auf Wunsch des Gemeinderates die Firma Balmer-Etienne, Luzern, für die Leitung der Teilprojekte Finanzen und Recht beigezogen.

Das Projekt wurde in folgende Teilprojekte (TP) unterteilt:

- TP1: Organisation
- TP2: Personal
- TP3: Support
- TP4: Recht
- TP5: Finanzen
- TP6: Kommunikation

Für die Bearbeitung der Teilprojekte wurden Arbeitsgruppen mit Mitarbeitenden des Kirchfelds, der Verwaltung und externen Fachpersonen gebildet.

Die Projektleitungsaufgabe (PL) wurde intern durch Oskar Mathis, Gemeinderat Soziales, sowie Sabine Schultze, Leiterin Kirchfeld, und extern durch Peter Mandler, Senior Consultant Staufen.Inova, wahrgenommen.

Für die Projektsteuerung (PS) zeichneten sich Oskar Mathis, Gemeinderat (Vorsitz), Hans-Ruedi Jung, Gemeinderat Finanzen, Beat Gähwiler, Gemeindeschreiber, und Meinrad Hermann, Leiter Finanzen, verantwortlich.

Es wurde ein etappiertes Vorgehen mit Meilensteinen gewählt. Nach jeder Etappe wurden die Teilresultate mit dem Gemeinderat abgestimmt und in drei Echoraumveranstaltungen die Stellungnahmen der anwesenden Kommissionsmitglieder (GSK, GPK und BVK) eingeholt.

Im Verlaufe des Projektes wurden im Kirchfeld ferner Informationsveranstaltungen für die Bewohner/-innen, Angehörigen und Mitarbeitenden des Kirchfelds durchgeführt.

2 Optimale Rechtsform für eine selbständige Trägerschaft

Bereits im Bericht und Antrag Nr. 1562 vom 4. Februar 2016 wurden die verschiedenen möglichen Rechtsformen für eine selbständige Trägerschaft eingehend geprüft und die Vor- und Nachteile einander gegenübergestellt.

Trotzdem hat die Projektleitung vor Inangriffnahme der Erarbeitung der eigentlichen Detailkonzepte die verschiedenen möglichen Rechtsformen für eine selbständige Trägerschaft in TP Organisation nochmals evaluiert und dem Ist-Zustand gegenübergestellt (Evaluationsbericht siehe Anhang 4).

Nach einer ersten Grob-Evaluation verblieben für einen detaillierten Vergleich die Rechtsformen

- Teil der Gemeindeverwaltung (mit Globalbudget)
- Aktiengesellschaft
- Gemeinnützige Aktiengesellschaft und
- Stiftung

Der Detailvergleich und die dazu gemachten Abwägungen, welche auch im Rahmen eines Echoraumes mit den Kommissionen diskutiert wurden, sowie die Erfahrungen von Gemeinden mit bereits verselbständigten Heimen machen klar, dass für Horw die "gemeinnützige Aktiengesellschaft" die beste Rechtsform für ein verselbständigt Kirchfeld ist. Diese Rechtsform schafft die besten Rahmenbedingungen, um die hohen, in der Zukunft noch wachsenden Anforderungen in der Pflegeversorgung bewältigen zu können:

- Die unternehmerische Verantwortung und der unternehmerische Gestaltungsspielraum der Führung des Kirchfelds werden ausgebaut. Damit erlangt das Kirchfeld die gleichen Voraussetzungen und die gleiche Flexibilität wie private Anbieter.
- Trotz vollständiger Auslagerung der Aufgabe aus der Gemeindeverwaltung ermöglicht die vorgeschlagene Lösung die direkte strategische Einflussnahme der Gemeinde als Eigentümerin.
- Die Gemeinde trägt nach der Verselbständigung für das Kirchfeld kein direktes finanzielles Risiko, da die Aktiengesellschaft einen eigenen, von der laufenden Rechnung komplett entkoppelten Finanzhaushalt führt und auch verantwortet.
- Die Finanzierung der Investitionen für den Werterhalt und die Weiterentwicklung bleibt gesichert, da das Unternehmen in der Lage ist, entsprechende Rückstellungen zu machen und die erwirtschafteten Ergebnisse im Unternehmen verbleiben. Die Investitionen des Unternehmens konkurrenzieren nicht, wie beim Verbleib in der Gemeinde, mit dem übrigen Investitionsbedarf der Gemeinde. Sie beeinflussen bzw. belasten auch die Finanzkennzahlen der Gemeinde nicht.

- Die vorgeschlagene Lösung bietet die Flexibilität zur Übernahme weiterer öffentlicher Aufgaben und Dienstleistungen für die Gemeinde sowie zur pragmatischen Vernetzung mit anderen Anbietern in der Versorgungskette.
- Die vorgeschlagene Rechtsform ist schweizweit insbesondere im Heimbereich bereits in einer Vielzahl anderer Kommunen erfolgreich umgesetzt.

Der Gemeinderat schlägt deshalb die gemeinnützige Aktiengesellschaft als zukünftige Trägerschaft für das Kirchfeld vor. Die weiteren Kapitel basieren auf diesem Vorschlag.

3 Zukünftige Pflegeversorgung der Gemeinde Horw

3.1 Pflegeversorgung als zentrale Aufgabe der Gemeinde

Im Art. 44 des Gesundheitsgesetzes des Kantons Luzern vom 13. September 2005 ist die Gewährleistung des Zugangs zu bedarfsgerechten Pflegeleistungen für Einwohnerinnen und Einwohner als Gemeindeaufgabe verankert. Eine bedarfsgerechte Pflegeversorgung ist das Zusammenspiel vieler Leistungen, die von unterschiedlichen Organisationen bereitgestellt und finanziert werden. Dazu gehören ambulante und stationäre Pflege- und Betreuungsleistungen, bedarfsgerechte Wohnangebote, Dienstleistungen zur Erhaltung der selbständigen Lebensführung sowie Beratungsangebote. Zudem ist die Pflegeversorgung vernetzt mit der medizinischen und geriatrischen Gesundheitsversorgung.

Das kommunale Altersleitbild der Gemeinde Horw sowie der Bericht und Antrag Nr. 1540 "Wohnen im Alter" sichern die Pflegeversorgung in der Gemeinde. Leitlinie des Kirchfelds ist ein Pflegeverständnis, welches die Würde des pflegebedürftigen Menschen wahrt und seine physische und psychische Integrität schützt. Pflegebedürftige Menschen sollen ein selbstbestimmtes Leben in grösstmöglicher Individualität und Autonomie führen können.

3.2 Kirchfeld als Teil der Pflegeversorgung

Das Kirchfeld nimmt im Konzept der Pflegeversorgung der Gemeinde Horw eine zentrale Aufgabe und Rolle wahr. Mit der Überführung des Kirchfelds in eine gemeinnützige Aktiengesellschaft nimmt sich Horw dieser Aufgabe weiterhin an. Die Aktien der Kirchfeld AG bleiben zu 100 Prozent im Eigentum der Gemeinde. Die Aktiengesellschaft erhält jedoch einen grösseren unternehmerischen Spielraum für notwendige Weiterentwicklungen und Innovationen. Dies erlaubt ihr, dank wesentlich kürzeren Entscheidungswegen, die schnellere Anpassung an Marktentwicklungen, woraus auch eine bessere Position im zunehmenden Wettbewerb mit privaten Anbietern resultiert.

Die Verselbständigung des Kirchfelds führt im Sinne optimaler Grundsätze der Unternehmensführung auch zu einer Aufgabenteilung zwischen Gemeindeverwaltung (Besteller) und Pflegebetrieb (Leistungserbringer). Die Gemeinde übernimmt die unabhängige und neutrale Steuerung der Anbietenden von Pflegeleistungen im Auftrag der öffentlichen Hand. Dies gilt schon länger für die bereits ausgelagerte Spitex und neu dann auch für das Kirchfeld. Damit wird die finanzielle Steuerung der Pflegeversorgung erleichtert und eine verstärkte Einflussnahme auf die Qualität der Pflegeleistungen der Anbietenden ermöglicht.

3.3 Steuerung des Kirchfelds durch die Gemeinde

Das Kirchfeld unterliegt auch als gemeinnützige Aktiengesellschaft einem komplexen Steuerungssystem. Neben der Gemeinde nehmen Bund, Kanton, Krankenversicherer, Kundinnen und Kunden sowie weitere Akteure Einfluss auf die Ausgestaltung der stationären Pflegeleistungen (siehe dazu auch Anhang 3).

Die Gemeinde Horw nimmt ihre Steuerung nach der Verselbständigung über folgende Instrumente wahr:

- Beteiligungsstrategie und Beteiligungscontrolling (=Eigentümerstrategie)
- Leistungsvereinbarung zur Restfinanzierung der Pflegekosten

Diese zwei Steuerungsinstrumente der Gemeinde werden nachfolgend dargestellt:

3.3.1 Steuerungsinstrument: Beteiligungsstrategie (siehe Anhang 2)

Als Eigentümerin von 100 % der Aktien der gemeinnützigen Aktiengesellschaft legt die Gemeinde ihre Beteiligungsstrategie fest und setzt diese im Rahmen ihrer Rechte als Alleinaktionärin um.

Als Vertreter der Alleinaktionärin bildet der Gemeinderat die Aktionärsversammlung (Generalversammlung). Er nimmt im Rahmen dieser Aktionärsversammlung alle Eigentümerrechte gemäss Obligationenrecht (OR) wahr und wählt die Mitglieder des Verwaltungsrates sowie dessen Präsidium.

Die Wahrnehmung der Eigentümerrechte ist im Reglement über die gemeindeeigene Aktiengesellschaft Kirchfeld AG (siehe Anhang 1) geregelt.

Wie gemäss den kantonalen Vorgaben im HRM 2 vorgeschrieben, ist die Beteiligungsstrategie dem Einwohnerrat alle vier Jahre zur Genehmigung vorzulegen (§ 28 FHGG Gesetz über den Finanzhaushalt der Gemeinden, in Kraft ab 1. Januar 2018). Im Rahmen dieses Genehmigungsprozesses können die Kommissionen des Einwohnerrates und das Parlament selbst die Strategie beeinflussen und direkt eigene Anträge einbringen.

Bezüglich der Umsetzung der Beteiligungsstrategie erstattet der Gemeinderat dem Einwohnerrat jährlich Bericht.

Die Beteiligungsstrategie basiert auf dem Altersleitbild 2013 der Gemeinde Horw und richtet sich auf folgende politischen Ziele aus:

Die Gemeinde

- formuliert ihre versorgungs- und angebotspolitischen Ziele für die stationäre Pflege.
- sorgt, basierend auf ihren finanzpolitischen Zielen, für faire, betriebswirtschaftlich vernünftige Bedingungen und setzt in diesem Zusammenhang auch den Baurechtszins fest.
- nimmt durch das Festlegen ihrer personalpolitischen Ziele Einfluss auf die Personalpolitik.

Das Unternehmen

- orientiert sein Angebot am Gemeinwohl und an den Versorgungszielen der Gemeinde Horw.
- gibt Einwohnerinnen und Einwohnern der Gemeinde Horw Priorität bei der Aufnahme.
- vernetzt seine Angebote optimal mit Hausärzten, Spitex und Spitälern.
- erbringt seine Leistungen in fach- und bedarfsgerechter Qualität.
- ist innovativ, passt sich laufend den Markt- und Anforderungsentwicklungen an und entwickelt entsprechend neue Angebote.
- verfügt über ein gutes Image in der Bevölkerung.
- sorgt dafür, dass die Substanz der Infrastruktur erhalten bleibt und bildet angemessene Rückstellungen für grössere Sanierungen bzw. Erneuerungen.
- sichert das von der Gemeinde eingebrachte Eigenkapital (Aktienkapital).
- ist gemeinnützig und nicht gewinnorientiert. Ertragsüberschüsse werden in den Erhalt bzw. Ausbau der Kernkompetenzen, die Infrastruktur oder in Innovationen investiert.
- strebt eine ausgeglichene Betriebsrechnung an; allfällige Verluste werden innerhalb von drei Jahren wieder abgebaut.

3.3.2 Steuerungsinstrument: Leistungsvereinbarung (siehe Anhang 5)

Die Gemeinde regelt Gestaltung und Steuerung der Leistungen der gemeinnützigen Aktiengesellschaft in den Bereichen Pflege und Wohnen im Rahmen einer Leistungsvereinbarung. Diese basiert auf der Beteiligungsstrategie der Gemeinde.

Mit diesem Instrument kann die Gemeinde über die Entwicklung sowie die Art und Qualität der Pflegeleistungen und über die Rahmenbedingungen für die Mitarbeitenden mitentscheiden.

Das Sozialdepartement der Gemeinde nimmt das Vertragsmanagement laufend wahr und veranlasst bei Bedarf die notwendigen Anpassungen. Der Abschluss der Leistungsvereinbarung liegt in der Kompetenz des Gemeinderates. Dadurch kann auf Veränderungen schnell reagiert werden.

4 Zukünftiges Unternehmen

4.1 Qualitäts- und Leistungsversprechen

Kirchfeld, ein Haus für Betreuung und Pflege, wo Menschen Lebensqualität finden. Dies ist der grundsätzliche Anspruch des Kirchfelds, der auch nach der Verselbständigung unverändert Bestand hat.

Das Qualitäts- und Leistungsversprechen ist im Leitbild des Kirchfelds festgehalten und kann zu den nachfolgenden Unternehmenszielen zusammengefasst werden:

- den Bewohnerinnen und Bewohnern eine möglichst hohe Lebensqualität in einem empathischen und sozialen Umfeld bieten
- sich für einen menschenwürdigen, verständnis- und respektvollen Umgang mit den zu betreuenden Menschen engagieren
- ein offenes Haus für Besucherinnen und Besucher sein
- in Horw verankert und für Horw bereichernd sein
- mit Innovationen den sich verändernden Anforderungen begegnen

4.2 Unternehmensstrategie

Die Ausarbeitung der Unternehmensstrategie liegt nach der Verselbständigung in der Verantwortung des Verwaltungsrates der gemeinnützigen Aktiengesellschaft.

Die nachfolgend beschriebenen Stossrichtungen sollen die geplante Ausrichtung des Unternehmens aufzeigen und sind Grundlage für die Strategieerarbeitung durch den Verwaltungsrat.

4.2.1 Marktstrategie

Das Unternehmen konzentriert sich auf das Marktsegment der betagten und gerontopsychiatrisch zu betreuenden Menschen mit einem Bedarf an stationärer Pflege, welche in Horw wohnen oder einen Bezug zu Horw haben. Das Angebot kann abgerundet bzw. ausgebaut werden mit zusätzlichen Leistungen (zum Beispiel Entlastungsangebote für Angehörige, temporäre Angebote für Übergangssituationen etc.)

4.2.2 Angebotsstrategie

Neben dem Hauptangebot, der stationären Grundversorgung in der Langzeitpflege, bietet das Unternehmen in der Vernetzung mit Partnern auch ärztliche, medizinische und therapeutische Leistungen sowie Pflege- und Betreuungsangebote in ausserordentlichen Situationen an.

Dazu zählen bereits heute die spezialisierte Betreuung von Demenzkranken sowie Schwerstpflegebedürftigen und Kurzaufenthalte zur Entlastung von Angehörigen.

Das Wohn- und Gastronomieangebot wird auf die individuellen Bedürfnisse und Möglichkeiten der Bewohnerinnen und Bewohner abgestimmt. Die in diesen Bereichen erbrachten Leistungen müssen nicht nur bedürfnisgerecht, sondern auch finanzierbar sein.

4.2.3 Personalstrategie

Das Unternehmen nimmt seine soziale Verantwortung als Arbeitgeberin wahr. Das Unternehmen bietet attraktive Arbeitsplätze. Es fördert die Mitarbeitenden in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung individuell.

Die Lohnpolitik orientiert sich am Arbeitsmarkt, es werden branchenübliche und leistungsorientierte Gehälter bezahlt.

4.2.4 Infrastrukturstrategie

Das Unternehmen ist Besitzerin der Liegenschaften (Gebäude im Eigentum und Land im Bau-recht) und bewirtschaftet diese nachhaltig.

Es verfügt auch über die fachlichen Kompetenzen, um die Infrastruktur in eigener Verantwor-tung und ausgerichtet auf die Angebotsstrategie zu gestalten und weiterzuentwickeln.

Für die Finanzierung von Sanierungen und Neubauten sind angemessene finanzielle Rückstel-lungen zu bilden.

4.2.5 Finanzierungsstrategie

Das Unternehmen finanziert sich selbst durch seine Leistungserbringung. Es erwirtschaftet ein Unternehmensergebnis, das den finanziell notwendigen Handlungsspielraum für die Finanzie-rung von Weiterentwicklungen sichert. Es verfolgt eine Finanzpolitik, welche die Substanz und das Kapital des Unternehmens langfristig sichert.

Das Unternehmen hat einen gemeinnützigen Charakter und verfolgt neben der prioritären Si-cherung des finanziellen Handlungsspielraums für die Finanzierung von Weiterentwicklungen des Leistungsangebots und der Infrastruktur grundsätzlich keine Gewinnabsichten.

Sollte sich die finanzielle Situation des Unternehmens jedoch so positiv entwickeln, dass mehr Kapital angespart werden kann, als für die bedarfsgerechte Weiterentwicklung und Werterhal-tung notwendig ist, kann die Gemeinde als Alleinaktionärin an der Generalversammlung des Unternehmens eine für gemeinnützige Aktiengesellschaften gesetzlich geregelte minimale Divi-dende beschliessen.

Finanzierungsquellen des Unternehmens sind die Tarif- und Dienstleistungserlöse:

- Pflegeleistungen gemäss Vorgaben der Pflegefinanzierung (Bewohnerbeteiligung, Krankenkassenbeitrag und Pflegekostenbeitrag der Gemeinden)
- Hotellerie und Betreuung (Bewohnertarife für Grundleistungen)
- Dienstleistungen
- Spenden und Legate

4.3 Führung

Der Führungskreislauf, das heisst die Zusammenarbeit der politischen Organe mit den Organen des Unternehmens, ist in Beilage 10 zusammengefasst und visualisiert.

4.3.1 Strategische Führung: Verwaltungsrat

Der Verwaltungsrat und dessen Präsidium werden von der Aktionärsversammlung (Generalver-sammlung) des Unternehmens gewählt. Als Alleinaktionärin delegiert die Gemeinde Horw die Aufgaben der Aktionärsvertretung an den Gemeinderat. Somit ist dieser in der Lage, die Inte-ressen der Gemeinde auf der Basis des vom Einwohnerrat verabschiedeten Reglements über

die gemeindeeigene Aktiengesellschaft Kirchfeld AG (siehe Anhang 1) und im Rahmen der ebenfalls vom Einwohnerrat verabschiedeten Beteiligungsstrategie (siehe Anhang 2) wahrzunehmen.

Der Verwaltungsrat besteht aus 5 Mitgliedern, welche als Team über die für eine professionelle Unternehmensführung notwendigen fachlichen und menschlichen Qualifikationen sowie über die entsprechenden Erfahrungen verfügen. Er wird mit einem politischen Vertreter (amtierender Gemeinderat) und vier unabhängigen Fachpersonen besetzt.

Dem Verwaltungsrat obliegt die strategische Führung des Unternehmens, die operative Führung delegiert er an die Geschäftsleitung. Die Zusammenarbeit zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung bzw. deren Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung werden in einem Organisationsreglement festgehalten. Das Organisationsreglement wird nach der Verselbständigung durch den Verwaltungsrat erarbeitet und von diesem verabschiedet.

Der Verwaltungsrat legt gegenüber dem Gemeinderat gemäss Beteiligungsstrategie halbjährlich Rechenschaft ab.

Der Verwaltungsrat ist gemäss Obligationenrecht (OR) oberstes Aufsichts- und Gestaltungsorgan der Aktiengesellschaft. Nach Gesetz hat der Verwaltungsrat die nachfolgenden, nicht übertragbaren und unentziehbaren Aufgaben (Art. 716 OR):

- Der Verwaltungsrat ist die Oberleitung der Gesellschaft und erteilt die dafür nötigen Weisungen.
- Der Verwaltungsrat legt die Organisation der Gesellschaft fest.
- Der Verwaltungsrat ist verantwortlich für die Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle und der Finanzplanung.
- Dem Verwaltungsrat obliegt die Ernennung und Abberufung der Geschäftsleitung und der Vertretungsberechtigten.
- Der Verwaltungsrat hat die Oberaufsicht über die Geschäftsleitung. Dies im Hinblick auf die Einhaltung von Gesetzen, Statuten, Reglementen und Weisungen.
- Der Verwaltungsrat ist verantwortlich für die Erstellung des Geschäftsberichtes sowie die Vorbereitung der Generalversammlung und die Ausführung ihrer Beschlüsse.
- Der Verwaltungsrat benachrichtigt den Richter bei Überschuldung bzw. Zahlungsunfähigkeit der Gesellschaft.

An das Verwaltungsratsgremium werden folgende fachliche Anforderungen gestellt:

- Ausgewiesenes Fachwissen in Bereichen Gerontologie, Geriatrie und Langzeitpflege sowie in den Bereichen Wohnen und Hotellerie
- Erfahrungen in der Unternehmensführung
- Know-how und Erfahrung in den Bereichen Organisation, Personal, Finanzen, Immobilien, Recht und Kommunikation
- Bereitschaft zum Mittragen und Umsetzen der Alterspolitik der Gemeinde Horw
- Beziehungsnetz, das für den Betrieb und die Weiterentwicklung des Unternehmens nützlich ist

Diese Anforderungen dienen dem Gemeinderat und Aktionärsvertreter als Kriterienkatalog für die Zusammensetzung des Verwaltungsrates und die Wahl der einzelnen Mitglieder. Eines der Mitglieder ist ein amtierender Gemeinderat, welcher die Verbindung zur Exekutive und Legislative wahrnimmt.

Erst nach positivem Ausgang der Volksabstimmung zur Überführung des Kirchfelds in eine gemeinnützige Aktiengesellschaft können die Mitglieder des Verwaltungsrates bestimmt werden.

4.3.2 Operative Führung: Geschäftsleitung

Die operative Führungsverantwortung übernimmt die Leitung des Kirchfelds. Sie setzt die strategischen Vorgaben des Verwaltungsrates um und ist verantwortlich für einen möglichst reibungslosen Betrieb des Kirchfelds. Ihre Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen sind in einem vom Verwaltungsrat zu erlassenden Organisationsreglement festgehalten.

Die operative Leitung legt gegenüber dem Verwaltungsrat regelmässig Rechenschaft ab.

5 Ausgestaltung des Kirchfelds als gemeinnützige Aktiengesellschaft

5.1 Name der gemeinnützigen Aktiengesellschaft

Die neue Aktiengesellschaft soll mit dem Namen "Kirchfeld AG" eingetragen werden. Damit bleibt der in der Gemeinde fest verankerte Name Kirchfeld unangetastet.

5.2 Umgang mit dem Personal

Die per 31. Dezember 2017 im Kirchfeld angestellten Mitarbeitenden werden vom neuen Unternehmen übernommen und in der gleichen Funktion weiter beschäftigt. Die übernommenen Mitarbeitenden erhalten neu einen privatrechtlichen Arbeitsvertrag mit den gleichen Bedingungen wie bisher.

Den übernommenen Mitarbeitenden wird der Besitzstand für drei Jahre garantiert.

Formal etabliert das Unternehmen ein neues Personalreglement. Dieses umschreibt jedoch die gleichen, bereits heute in der Gemeinde Horw geltenden Regeln. Allfällige Anpassungen an veränderte Marktbedingungen sind nach Vollzug der Verselbständigung Sache des Verwaltungsrats des neuen Unternehmens, wobei die Besitzstandswahrung für den Zeitraum von drei Jahren nach der Verselbständigung in jedem Fall einzuhalten ist.

Die Organisation des Kirchfelds wird als Folge der Verselbständigung grundsätzlich nicht angepasst.

5.3 Supportleistungen der Gemeinde

In den letzten Jahren hat das Kirchfeld immer mehr Aufgaben von der Gemeindeverwaltung übernommen. So werden das Finanz- und Rechnungswesen sowie auch die Personaladministration schon heute im Kirchfeld geführt.

Die heutigen und auch die zukünftigen Supportleistungen der Gemeinde Horw für das Kirchfeld umfassen ausschliesslich IT-Dienstleistungen.

Der First Level Support für die technische IT-Infrastruktur und die Software-Anwendungen wird bereits heute direkt im Kirchfeld durch interne Mitarbeitende wahrgenommen und sichergestellt.

Für den Second Level Support ist die Gemeinde-IT zuständig.

Für den Third Level Support werden externe Partner mit entsprechenden Supportverträgen eingesetzt.

Die Gemeinde-IT erbringt für die Kirchfeld AG weiterhin gemeinsam vereinbarte Supportleistungen. Die Zusammenarbeit zwischen der Gemeinde-IT und der Kirchfeld AG wird in einem Service Level Agreement vertraglich vereinbart.

Weder für die Gemeinde noch das Kirchfeld ergeben sich als Folge der geplanten Verselbständigung relevante Kostenveränderungen.

5.4 Finanzen

5.4.1 Land, Gebäude und Mobilien

Das Unternehmen soll in Zukunft die Infrastruktur für eine bedarfsgerechte Leistungserbringung in eigener unternehmerischer Verantwortung gestalten können.

Die folgende Tabelle gibt eine Übersicht über die in der Finanzbuchhaltung der Gemeinde ausgewiesenen Werte bezüglich der Liegenschaft Kirchfeld:

| in Fr. | 31.12.2016 |
|-------------------------------------|---------------|
| Land 16'963 m ² | 166'086.00 |
| Gebäude | 11'364'490.11 |
| Mobilien | 876'908.05 |
| Total Verwaltungsvermögen Kirchfeld | 12'407'484.16 |
| ohne Land von Fr. 166'086.00 | 12'241'398.16 |

Für die Überführung und die Bewertung der obigen Vermögenswerte wurden im Teilprojekt Finanzen verschiedene Modelle sowie Varianten eingehend studiert und evaluiert. Der detaillierte Bericht dazu ist aus Anhang 6 ersichtlich.

Nach sorgfältiger Abwägung der Vor- und Nachteile der verschiedenen Möglichkeiten wird die Variante "Überführung" in Kombination von Baurecht (Liegenschaft) und Restwert (Gebäude und Mobilien) als am vorteilhaftesten beurteilt.

Die gewählte Variante sieht also vor, dass Gebäude und Mobilien vollständig ins Eigentum der neuen gemeinnützigen Aktiengesellschaft übergehen, der Boden (Parzelle 1830, GB Horw) jedoch im Eigentum der Gemeinde verbleibt und im Baurecht abgegeben wird.

Die vorgeschlagene Variante hat folgende Vor- und Nachteile:

Vor- und Nachteile aus Sicht der Gemeinde (Baurechtsgeberin)

| Vorteile | Nachteile |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Land bleibt Eigentum der Gemeinde ■ Land wird für bestimmten Zweck übergeben ■ Zustimmung bei Baugesuchen erforderlich ■ Gemeinde kann von allfälliger Wertsteigerung des Landes profitieren ■ Zukünftige Investitionen des Heimes belasten Finanzhaushalt der Gemeinde nicht mehr ■ Zusätzliche Einnahmen durch jährlichen Baurechtszins | <ul style="list-style-type: none"> ■ Land ist langfristig zweckbestimmt (Baurecht für 100 Jahre) ■ Optional vorgesehene Abparzellierung für Kindergärten bedarf einer planerischen Abstimmung mit der Baurechtsnehmerin ■ Höhe des Baurechtszinses ist eine politische Grösse |

Vor- und Nachteile aus Sicht der Aktiengesellschaft (Baurechtsnehmerin)

| Vorteile | Nachteile |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">■ Heim hat tiefere Anfangsinvestition, da Land nicht erworben werden muss■ Infrastruktur kann zu buchhalterischen Restwerten übernommen werden | <ul style="list-style-type: none">■ Belehnung nur für Gebäude möglich → leicht schlechtere Bonität■ Baurechtsgeber muss bei Baugesuchen Zustimmung geben■ Periodische Anpassung Baurechtszins■ Jährlicher Baurechtszins ist zu entrichten |

Ein entsprechender Baurechtsvertrag (siehe Anhang 7) wurde erarbeitet. Dieser enthält zudem die Option, dass die Gemeinde eine Abparzellierung vornehmen kann, sollte dies für die allfällige Realisierung von Kindergärten im Quartier Kirchfeld notwendig und für die Weiterentwicklung des Heimes nicht stark limitierend sein.

Als Zins zur Abgeltung des Baurechts ist ein Betrag von Fr. 166'000.00 pro Jahr vorgesehen. Er wird jährlich der Teuerung angepasst, d.h. der Entwicklung des Landesindexes für Konsumentenpreise. Der Baurechtszins von Fr. 166'000.00 wird nicht unterschritten.

Die Herleitung des Baurechtszinses basiert auf dem Verkehrswert der von der Baurechtsnehmerin genutzten Fläche von 16 963 m² von derzeit Fr. 9'500'000 und dem hypothekarischen Referenzzinssatz. Daraus ergibt sich folgende Rechnung: Fr. 9'500'000.00 x 1.75 % (Stand 31. Dezember 2016) = Fr. 166'000.00. Der der Herleitung des Baurechtszinses zugrunde gelegte Verkehrswert basiert auf dem Gutachten der Balmer Etienne AG, Luzern, vom 9. Mai 2017.

Mit dem Übertrag der Parzelle Nr. 1830 gehen auch der Kinderspielplatz und das Tiergehege vor dem Heim Kirchfeld in die Verantwortung der Aktiengesellschaft über. Bezüglich Betrieb, Unterhalt und Finanzierung der Anlagen schliesst die Gemeinde mit der Aktiengesellschaft eine separate Vereinbarung ab.

Die Parkplätze südlich des Hauses Kirchfeld, welche sich auf der Parzelle Nr. 219 befinden, bleiben im Eigentum der Gemeinde und werden unverändert auch weiterhin durch diese bewirtschaftet. Betreffend Nutzung dieser Parkplätze durch Mitarbeitende und Besucherinnen und Besucher des Kirchfelds schliesst die Gemeinde mit der Aktiengesellschaft eine separate Vereinbarung ab.

Die auf der Parzelle Nr. 1830 bestehende Zivilschutzanlage ist bereits heute als Baurecht zugunsten der Gemeinde im Grundbuch eingetragen.

5.4.2 Investitionsplanung

Im bisherigen Finanz- und Aufgabenplan 2017–2022 der Gemeinde wurden für die Jahre 2018–2022 Investitionsvorhaben von rund 25.75 Mio. Franken eingestellt. Die neu erstellte Investitionsplanung für die Kirchfeld AG sieht für die Planungsperiode 2018–2022 einen totalen Investitionsbedarf von 28.8 Mio. Franken vor. Darin inbegriffen ist eine Tiefgarage mit 90 Stellplätzen (3.5 Mio. Franken).

Über die konkrete Ausgestaltung der Bauprojekte wird der Verwaltungsrat der Aktiengesellschaft entscheiden. Um einen vernünftigen Investitionsplan erstellen zu können, der dem Unternehmen eine bedarfsgerechte Weiterentwicklung ermöglicht, mussten jedoch bezüglich der Bauvorhaben Annahmen getroffen werden. Diese lassen sich wie folgt umschreiben:

- Die Zahl von zurzeit 159 Betten wird durch den Umbau / Neubau der Gebäude Kirchfeld 1 und 2 nicht erhöht.
- Im Gebäude Kirchfeld 1 werden mit dem Umbau vor allem Doppelzimmer in Einzelzimmer umgewandelt und die Voraussetzungen für Pflege und Betreuung optimiert.
- Für das Gebäude Kirchfeld 2 ist ein Neubau (mit Tiefgarage) vorgesehen. Im Vordergrund steht in diesem Projekt das Einrichten verschiedener Wohngruppen für demente und gerontopsychiatrische Menschen.
- Mit der Tiefgarage soll die Verkehrssituation zwischen den Gebäuden Kirchfeld 1 und 2 massiv beruhigt und eine Begegnungszone eingerichtet werden können. Dies macht den Aussenbereich wohnlicher, erweitert den Bewegungsraum für die betagten Bewohnerinnen und Bewohner und reduziert die Gefahren für diese.

5.4.3 Finanzierung

Das Unternehmen soll von Beginn weg gesund finanziert sein, so dass es die Leistungsvereinbarung auch bei einmal rauerer Wirtschaftslage ohne Abstriche erfüllen und die aufgrund sich verändernder Marktverhältnisse notwendigen Weiterentwicklungen vornehmen kann. Dazu gehört auch die bedarfsgerechte Weiterentwicklung der Infrastruktur.

Im TP Finanzen, geführt von den Finanzspezialisten der Balmer-Etienne AG, wurde basierend auf dem gewählten Übertragungsmodell für Land, Gebäude und Mobilien (siehe Kap. 5.4.1), dem Investitionsplan (siehe Kap. 5.4.2) sowie den Plan-Zahlen für 2017, eine detaillierte Finanzplanung für das Unternehmen (siehe Anhang 6) erarbeitet.

Bilanz

Aus dem Finanzplan ergeben sich für die Eröffnungsbilanz des Unternehmens per 1. Januar 2018 folgende (gerundeten) Plan-Werte:

| Aktiven | in Mio. Fr. | Passiven | in Mio. Fr. |
|----------------------|--------------------|-----------------------------|--------------------|
| Umlaufvermögen | 7.5 | Kurzfristiges Fremdkapital | 1.0 |
| Gebäude und Mobilien | 13.0 | Verpflichtung Spendengelder | 0.2 |
| | | Eigenkapital | |
| | | - Aktienkapital 15.0 Mio. | 19.3 |
| | | - Spezialfinanz. 4.3 Mio. | |
| Total Aktiven | 20.5 | Total Passiven | 20.5 |

Aufgrund des Rechnungsabschlusses 2017 werden sich die oben tabellierten Planwerte noch leicht verschieben.

Das gesamte Aktienkapital von 15 Mio. Franken wird durch die Gemeinde zur Verfügung gestellt.

Ebenfalls ins Eigenkapital des Unternehmens übertragen werden das Eigenkapital aus der Spezialfinanzierung Kirchfeld (Konto 2280.60 APH Spezialfinanzierung) und die Rückstellung Gebäude (Konto 2280.66 Rückstellung Gebäude). Der Aufgaben- und Finanzplan der Gemeinde zeigt diesbezüglich einen Planwert von 4.3 Mio. Franken.

Das Eigenkapital ist so bemessen, dass es auch nach dem Umsetzen der geplanten Investitionen immer noch rund 50 % der Kapitalisierung ausmacht.

Mit dieser Eigenkapitalquote ist das Unternehmen gesund finanziert. Diese Kapitalisierung erlaubt dem Unternehmen:

- unabhängig unternehmerisch zu arbeiten,
- allfällige negative Geschäftsergebnisse ohne Rückgriff auf die Gemeinde abzufedern,
- die Liquidität zu sichern und entsprechende Engpässe zu vermeiden,
- die notwendige Weiterentwicklung zu finanzieren,
- eine Bonität auszuweisen, die im Bedarfsfall das Aufnehmen von Fremdkapital bei Dritten ermöglicht,
- die anstehenden Bauprojekte Kirchfeld 1 und Kirchfeld 2 nachhaltig zu finanzieren und
- längerfristig über genügend Mittel für zukünftige Investitionen zu verfügen.

Erfolgsrechnung

Die im Finanzplan der Kirchfeld AG (siehe Anhang 6) dargestellte Plan-Erfolgsrechnung geht von folgenden Eckwerten aus:

- Die Auslastung des Heimes und die Pflegebedürftigkeit der Bewohnerinnen und Bewohner bewegt sich im Rahmen der bisherigen Erfahrungen.
- Als Baurechtszins ist ein Betrag von Fr. 166'000.00 / Jahr eingesetzt (Herleitung siehe Kapitel 5.4.1).
- Das Honorar für die fünf Verwaltungsräte wurde mit Fr. 60'000.00 / Jahr veranschlagt. Damit liegt das Unternehmen im Vergleich mit anderen, ähnlich gelagerten Heimen (Bandbreite Fr. 50'000.00 bis 70'000.00 pro Jahr) im Mittelfeld.

Die in der Erfolgsrechnung ausgewiesenen Planergebnisse zeigen, dass

- der heute geltende Tarif – sofern sich die übergeordneten Rahmenbedingungen nicht verändern – bis 2022 nicht erhöht werden muss.
- ab 2022, nach Fertigstellung des Umbaus / Neubaus Kirchfeld 1 und 2, eine Erhöhung der Aufenthaltstaxen für Einzelzimmer von Fr. 165.00 auf Fr. 175.00 pro Tag angezeigt ist. Die Taxe von Fr. 175.00 liegt im Quervergleich im unteren Bereich, hat es doch vergleichbare Heime, die schon heute für die gleiche Leistung diesen oder gar einen höheren Tarif verrechnen.
- das Unternehmen Ergebnisse erwirtschaften kann, welche es ihm erlauben, Ertragschwankungen aufzufangen und Rückstellungen für zukünftige Investitionsvorhaben zu schaffen.

5.5 Steuerliche Konsequenzen

Die Beurteilung der steuerlichen Konsequenzen wurde durch die Spezialisten der Balmer-Etienne AG im TP Finanzen vorgenommen.

Als gemeinnützige Aktiengesellschaft ist das Unternehmen steuerbefreit.

Es gelten für die Steuerbefreiung von Unternehmen mit dieser Rechtsform folgende Voraussetzungen:

- Verfolgen eines Zweckes im Interesse der Allgemeinheit, Unterstützung der Gemeinde bei der Erfüllung öffentlicher Aufgaben und
- kein Gewinnstreben.
- Beteiligt an der Aktiengesellschaft darf ausschliesslich die öffentliche Hand sein; mit der 100 %-Beteiligung der Gemeinde Horw ist dies gegeben.
- Offener Destinatärkreis; die Leistungen des Unternehmens dürfen nicht nur zugunsten eines von vornherein beschränkten Personenkreises erbracht werden. Jede Person, welche die sachlichen Voraussetzungen erfüllt, soll grundsätzlich in den Genuss der Leistungen kommen können.

Um diese Voraussetzungen zu erfüllen, wurden in den Statuten der Aktiengesellschaft (siehe Anhang 8) entsprechende Bedingungen aufgenommen.

Handänderungssteuer und Emissionsabgabe werden aufgrund der Gemeinnützigkeit nicht anfallen.

Aus Sicht der Mehrwertsteuer werden die Leistungen der Kirchfeld AG grundsätzlich gleich behandelt wie bei anderen Aktiengesellschaften. Pensions-, Betreuungs- und Pflorgetaxen aus Leistungen an Bewohnerinnen und Bewohner von gemeinnützigen Heimen sind von der Mehrwertsteuer ausgenommen. Bei allen anderen Leistungen, die separat verrechnet werden, muss wie heute einzeln geprüft werden, ob und falls ja, zu welchem Satz sie steuerbar sind.

Die Dienststelle Steuern des Kantons Luzern hat bestätigt, dass auf der Basis der vorliegenden Statuten (siehe Anhang 8) die Steuerbefreiung zugestanden werden kann. Damit verknüpft ist die Auflage, dass die Gemeinde Horw 100 % der Aktien des Unternehmens hält.

5.6 Ausblick HRM2

Der Kantonsrat des Kantons Luzern hat am 20. Juni 2016 das neue Gesetz über den Finanzhaushalt der Gemeinden (SRL 160) verabschiedet. Dieses Gesetz sieht Änderungen in der Rechnungslegung (HRM2) und in den Steuerungs- und Führungsinstrumenten vor. Auf eine Konsolidierung bei den Gemeinden soll weiterhin verzichtet werden. Aufgrund der bisherigen Erfahrung (andere Kantone mit HRM2) dürfte die Beteiligung (Kirchfeld AG) auch künftig im Verwaltungsvermögen bilanziert werden und die Bewertung zu Anschaffungskosten erfolgen. Zwischen der aktuellen Rechnungslegung HRM1 und HRM2 besteht somit kein Unterschied. Neu soll ein Beteiligungscontrolling eingeführt werden, was aber ein Steuerungsinstrument darstellt und keinen Einfluss auf den Finanzhaushalt hat.

5.7 Finanzielle Auswirkungen auf die Gemeinde

Die folgenden Ausführungen basieren auf dem Finanz- und Aufgabenplan 2017 – 2022 der Einwohnergemeinde Horw (Bericht und Antrag Nr. 1570 vom 12. Mai 2016).

In diesem Finanz- und Aufgabenplan sind für das Kirchfeld für die Jahre 2018 – 2022 Investitionen in der Höhe von 25.75 Mio. Franken eingestellt. Als Folge der Verselbständigung des Kirchfelds entfallen in der Gemeinderechnung diese Investitionen im Umfang von 25.75 Mio. Franken.

Je nach Aktienkapitalausstattung kommt ein Fremdkapitalbedarf zwischen 5 bis 10 Mio. Franken hinzu, da die Kirchfeld AG entsprechend mit flüssigen Mitteln auszustatten ist. Die Gemeinde hat dadurch weniger flüssige Mittel zur Verfügung. Kurzfristig steigt die Fremdverschuldung der Gemeinde an, da die Gemeinde die flüssigen Mittel an die Kirchfeld AG zu übertragen hat. Die Kirchfeld AG wird schuldenfrei etabliert. In der langfristigen Perspektive sinkt aber die Verschuldung der Gemeinde, da die Kirchfeld AG die Investitionen ab 2018 selber finanziert.

Die Verschuldungskennzahlen der Einwohnergemeinde Horw übertreffen mit oder ohne Verselbständigung des Kirchfelds die Obergrenzen.

Die Höhe des Aktienkapitals der Kirchfeld AG hat einen Einfluss auf die Finanzkennzahlen der Einwohnergemeinde Horw.

Wie im Kapitel 5.4.3 ausgeführt, wird eine Aktienkapitalausstattung der Kirchfeld AG von 15 Mio. Franken vorgeschlagen.

Im Folgenden wird der Einfluss der Verselbständigung auf die Gemeinderechnung dargestellt. Die Darstellung basiert auf dem Finanz- und Aufgabenplan 2017 – 2022 Gemeinde – ohne Kirchfeld.

Pro Szenario wurde eine Finanzplanung erstellt. Dabei ist zu berücksichtigen, dass mit der Verselbständigung die Gemeinde Horw jährlich einen Baurechtszins von Fr. 150'000 erhält und ein geringerer Finanzaufwand anfällt (tiefere Verschuldung).

Der Status quo wird mit den Varianten Aktienkapital von 10 Mio. Franken, 15 Mio. Franken und 20 Mio. Franken verglichen. Als Vergleichszeitpunkt wird das Planjahr 2022 herangezogen, da zu diesem Zeitpunkt die grösseren Investitionen im Kirchfeld abgeschlossen sind:

| Einfluss auf: Stand 2022 | Status quo ohne Auslagerung | Aktienkapital Fr. 10 Mio. | Aktienkapital Fr. 15 Mio. | Aktienkapital Fr. 20 Mio. |
|--|--|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Selbstfinanzierungsgrad¹ | 139 % | 127 % | 124 % | 124 % |
| Verschuldungsgrad | 176 % | 159 % | 168 % | 176 % |
| Verzinsliches Fremdkapital absolut | Fr. 141 Mio. | Fr. 126 Mio. | Fr. 131 Mio. | Fr. 137 Mio. |
| Nettoschuld pro Einwohner | Fr. 7'160 | Fr. 6'108 | Fr. 6'455 | Fr. 6'780 |
| Kapitaldienstanteil | 8.4 % | 7.3 % | 7.5 % | 7.5 % |

In Ergänzung zur vorstehenden Tabelle wird im Folgenden der Einfluss auf das verzinsliche Fremdkapital zwischen dem Status quo und der Best-Variante Aktienkapital von 15 Mio. Franken nachgewiesen.

| | in Mio. Fr. |
|---|-------------|
| Verzinsliches Fremdkapital ohne Auslagerung | 141.00 |
| Wegfall Investitionen | - 25.75 |
| Wegfall Cashflow Spezialfinanzierung Kirchfeld in der Gemeinderechnung | + 9.75 |
| Reduktion Zinsaufwand, Baurechtszins und interne Verzinsung in der Gemeinderechnung | + 1.00 |
| Ausfinanzierung Kirchfeld AG | + 5.00 |
| Verzinsliches Fremdkapital Auslagerung bei einem AK von Fr. 15 Mio. | 131.00 |

Zusammenfassung Auswirkungen auf die Gemeindefinanzen:

Wird die Kirchfeld AG mit einem Aktienkapital von 15 Mio. Franken ausgestattet, so reduziert sich im Jahr 2022 das verzinsliche Fremdkapital um rund 10 Mio. Franken oder rund 705 Franken pro Einwohner. Durch die tiefere Verschuldung im Umfang von 10 Mio. Franken reduziert sich der Fremdkapitalzinsaufwand und es kommt der Baurechtszinsertrag von 150'000 Franken dazu, was die Laufende Rechnung leicht verbessert.

¹ Der Selbstfinanzierungsgrad zeigt die Finanzierung der Investitionen aus den selbst erarbeiteten Mitteln. Ein Selbstfinanzierungsgrad von 100 % bedeutet eine volle Abdeckung der getätigten Netto-Investitionen durch selbst erarbeitete Mittel. Mit der Verselbständigung der Kirchfeld AG würde der Selbstfinanzierungsgrad bezogen auf das Planjahr 2022 abnehmen, da der Cashflow der Kirchfeld AG wegfällt.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass sich mit oder ohne Verselbständigung des Kirchfelds die Finanzkennzahlen und die Jahresergebnisse der Einwohnergemeinde Horw nicht grundsätzlich verändern. Insbesondere die Verschuldungssituation der Gemeinde Horw bleibt angespannt und die Finanzkennzahlen im Bereich der Verschuldung liegen auch nach der Verselbständigung über den Maximalwerten.

Die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Einwohnergemeinde Horw wird durch die Verselbständigung des Kirchfelds leicht verbessert.

6 Umsetzung der Verselbständigung

Die Verselbständigung wird rückwirkend per 1. Januar 2018 realisiert.

Die unten aufgelisteten Umsetzungsarbeiten werden sinnvollerweise erst nach einem positiven Volksentscheid im November 2017 in Angriff genommen. Um schnell Sicherheit zu schaffen und operativ möglichst umgehend in der neuen Organisation wirken zu können, werden einzelne Vorarbeiten, sofern der Einwohnerrat dem Vorhaben zustimmt, schon vorher in Angriff genommen.

Die rechtlich formalen Arbeiten müssen bis spätestens 30. Juni 2018 abgeschlossen sein, damit die Verselbständigung rückwirkend per 1. Januar 2018 vollzogen werden kann.

Folgende Umsetzungsaktivitäten sind zu erledigen:

- gründen der gemeinnützigen Aktiengesellschaft Kirchfeld AG,
- Wahl und Konstituierung des Verwaltungsrates,
- überführen der Mitarbeitenden in das neue Unternehmen,
- überführen der Bilanzwerte (Ausgliederungsbilanz per 31.12.2017; Sachübernahmevertrag und Baurechtsvertrag zwischen der Gemeinde und dem Unternehmen) in das neue Unternehmen,
- etablieren der neuen selbständigen Organisation (Organisationsreglement, Anpassen von Reglementen, Anpassen von Prozessen, Anpassen von Stellenplan und Stellenbeschreibungen),
- ablösen der von der Gemeinde bisher erbrachten und neu vom Unternehmen selbst übernommenen Supportleistungen,
- abschliessen eines angepassten Service Level Agreements zwischen der Gemeinde und der Aktiengesellschaft für die verbleibenden Supportleistungen (z.B. IT),
- abschliessen der Leistungsvereinbarung zwischen der Gemeinde und der Aktiengesellschaft,
- abschliessen der Anschlussvereinbarung mit der Pensionskasse (eigener Anschluss, zu gleichen Bedingungen / Leistungen wie sie heute für die Verwaltung der Gemeinde Horw gelten),
- abschliessen einer Vereinbarung betreffend Betrieb und Unterhalt des öffentlichen Kinderspielplatzes und des öffentlichen Tiergeheges und
- abschliessen der Nutzungsvereinbarung betreffend Parkplätze Kirchfeld zwischen der Gemeinde und dem Unternehmen.

Um die Gründung und Umsetzung schnell und zielorientiert erledigen zu können, müssen die internen Ressourcen durch externe Fachspezialisten unterstützt werden. Die Kosten für die externe Unterstützung werden wie folgt geschätzt:

| | | |
|--------------------|---|-----------------------|
| Gemeinde | Gründungsarbeiten für das neue Unternehmen (Recht / Finanzen) | Fr. 140'000.00 |
| Aktiengesellschaft | Organisatorische Unterstützungsleistungen für das neue Unternehmen / Grundlagendokumente (Organisationsentwicklung / Personal) | Fr. 150'000.00 |
| Total | | Fr. 290'000.00 |

Für die Finanzierung der gemeindebezogenen Unterstützungsleistungen wird ein Sonderkredit von Fr. 100'000.00 (siehe Anhang 11) beantragt.

Die seitens des Unternehmens notwendigen Unterstützungsleistungen werden von diesem über die eigene Rechnung (siehe Anhang 11) finanziert.

7 Nutzen der Verselbständigung für die verschiedenen Anspruchsgruppen

Die Verselbständigung des Kirchfelds, d.h. die Überführung des Heimes von der Gemeindeverwaltung in eine gemeinnützige Aktiengesellschaft hat für die verschiedenen Anspruchsgruppen wesentliche Vorteile:

■ Bewohnerinnen und Bewohner des Kirchfelds

- Das bestehende Angebot bleibt unverändert bestehen und wird laufend weiterentwickelt. Die Tarife bleiben auch nach der Verselbständigung auf dem heutigen Niveau.
- Neue, innovative Angebote können mit der neuen Rechtsform dank kürzerer Entscheidungswege schneller und flexibler realisiert werden.
- Dienstleistungen und Infrastruktur werden den sich wandelnden Anforderungen rascher angepasst.

■ Mitarbeitende des Kirchfelds

- Engagement für einen attraktiven Arbeitgeber, mit markt- und branchenkonformen Arbeitsbedingungen
- Zeitgemässes, bedarfsgerechtes Angebot und eine entsprechende Infrastruktur dank einer branchenerfahrenen, professionalisierten Führung des Heimes

■ Einwohnerinnen und Einwohner der Gemeinde Horw

- Bedarfsgerechtes, laufend an die Entwicklungen angepasstes Angebot im Bereich der Pflegeversorgung
- Gesichertes Wohnen und Leben im Alter für alle Horwerinnen und Horwer in einer attraktiven, bedürfnisgerecht organisierten und ausgerüsteten Institution

■ Gemeinde Horw

- Entflechtung der Aufgaben des "Bestellers" und des "Leistungserbringers"; Verhinderung von Kompetenzkonflikten und Doppelspurigkeiten
- Entlastung des Finanzhaushaltes; Zukünftige Investitionen werden durch die gemeinnützige Aktiengesellschaft finanziert; Ergebnisschwankungen werden durch das Unternehmen abgedeckt
- Sicherung der guten Pflege- und Betreuungsleistungen für die Zukunft mit strategischen, demokratisch abgestimmten Leitplanken
- Vollständige finanzielle Transparenz über die Entwicklung des Unternehmens

■ Kirchfeld

- Unternehmerischer Spielraum für die Führung des Heimes
- Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung der verschiedenen Organe der Gemeinde und der Aktiengesellschaft sind gegenüber heute viel klarer definiert
- Gleich lange Spiesse im Wettbewerb mit privaten Anbietern
- Kürzere Entscheidungswege; schnelle und kostengünstige Reaktion auf Wünsche und Anforderungen der pflegebedürftigen Menschen in der Gemeinde Horw
- Professionalisierung der strategischen Führung durch einen fachkompetenten und führungserfahrenen Verwaltungsrat
- Entpolitisierung der operativen Unternehmensführung

8 Konsequenzen eines Verzichts der Überführung des Kirchfelds in eine gemeinnützige AG

Der Verbleib des Kirchfelds in der Verwaltungsstruktur hätte folgende Konsequenzen:

- **Unternehmerischer Spielraum eingeschränkt:** Die aktuellen Entwicklungen in der Angebotsgestaltung und Finanzierung der stationären Pflege zeigen auf, dass die unternehmerischen Anforderungen an die Leitung steigen und zudem der Wettbewerbsdruck von Seite der privaten Anbieter wächst. Ohne professionalisiertes strategisches Management, das über vertiefte Branchenkenntnisse und entsprechende Führungserfahrung verfügt wird es immer schwieriger, Entwicklungstrends zu antizipieren und in zeitgemässe, bedarfsgerechte Angebote umzuwandeln.
- **Weiterhin benachteiligt auf dem Personalmarkt:** Die Arbeitsbedingungen in einer Gemeindeverwaltung und einem Heim sind sehr unterschiedlich. Geregelt Bürozeiten stehen einem 365 Tage / 24 Stunden-Betrieb gegenüber. Der Markt für Pflegefachpersonal ist sehr trocken. Das Heim ist darauf angewiesen, Mitarbeitenden branchenkonforme Anstellungsbedingungen und Weiterbildungsmöglichkeiten bieten zu können, um im Wettbewerb mit privaten Anbietern gleich lange Spiesse zu haben. Ist dies nicht der Fall, ist eine grosse Fluktuationsrate im Pflegepersonal eine der möglichen Folgen. Dies ist weder im Interesse des Heimes noch der Bewohnerinnen und Bewohner.
- **Bau-Investitionen trotzdem notwendig:** Die Investitionen für den Umbau des Gebäudes Kirchfeld 1 und die Neugestaltung des Gebäudes Kirchfeld 2 müssen in jedem Fall getätigt werden. Im Finanz und Aufgabenplan 2017 - 2022 der Gemeinde sind deshalb entsprechende Investitionen geplant.
- **Vergleich mit anderen Heimen im Kanton nur beschränkt möglich:** Die von kantonalen Arbeitsgruppen erarbeiteten Benchmark-Kennzahlen sind in der bestehenden Struktur teilweise nicht ermittelbar und dort wo vorhanden, nur sehr beschränkt vergleichbar.
- **Die Finanzkennzahlen der Gemeinde werden zusätzlich strapaziert:** Die im Kirchfeld unumgänglichen Renovations- und Erneuerungsinvestitionen erhöhen die Verschuldung der Gemeinde und verschlechtern die entsprechenden Finanzkennzahlen.
- **Erschwernisse für eine zeitgemässe Angebotsgestaltung bleiben bestehen:** Aufgrund der gesellschaftlichen Veränderungen ein angepasstes Wohn-Angebot und Betreuungs-Dienstleistungen zu entwickeln, wird in den Strukturen der Gemeindeverwaltung zeitlich erschwert, da die Entscheidungsabläufe schwerfällig sind und die Distanz der Entscheider zur Thematik gross ist.

- **Gemeindeverwaltungsprozesse verunmöglichen eine schnelle Reaktion auf veränderte Anforderungen:** Die Nähe vom Anbieter zum Entscheidungsträger ist für die Umsetzung der Qualität wichtig. Ist die Distanz zu gross, kann keine optimale Qualität entwickelt werden. In einem 365 Tage / 24 Stunden-Betrieb entwickeln sich schnell neue Anforderungen, welche für die Anspruchsgruppen entscheidend sein können und ohne lange Entscheidungswege durch die Heim-Instanzen zeitnah umgesetzt werden müssen.

9 Würdigung

Mit dem Bericht und Antrag zur Verselbständigung des Kirchfelds – Haus für Betreuung und Pflege zeigt der Gemeinderat Horw im Detail auf, wie er die Zukunft der stationären Pflege in der Gemeinde Horw sicherstellen will und beantragt eine neue Trägerschaft für das Kirchfeld. Er begründet dies mit grundlegend geänderten Rahmenbedingungen und Herausforderungen an eine bedarfsgerechte Pflege und Betreuung von betagten Personen mit altersbedingten Einschränkungen, wie sie mit den Regeln der Pflegefinanzierung und mit der Einführung des Pflegegesetzes (PflG) eingetreten sind. Da seither öffentliche und private Heime bei der Finanzierung der Pflege gleichgestellt sind, hinterfragen viele Gemeinwesen analog Horw die Organisation der Alters- und Pflegeheime. Mittlerweile ist die Überführung von Alters- und Pflegeheimen in gemeinnützige Aktiengesellschaften - wie sie der Horwer Gemeinderat mit diesem Bericht und Antrag anstrebt - weit verbreitet. Solche Aktiengesellschaften sind dem Gemeinwohl und dem Service public verpflichtet. Sie sind nicht gewinnorientiert. Sie erfüllen steuerrechtlich die Gemeinnützigkeit, was die Steuerbefreiung ermöglicht.

Zentral für den Gemeinderat Horw ist insbesondere, dass der politische Einfluss der Gemeinde auf das Kirchfeld gewahrt bleibt. Die Aktien bleiben zu 100 Prozent im Eigentum und damit unter der Kontrolle der Gemeinde. Diese stellt mittels ihrer Beteiligungsstrategie und der Leistungsvereinbarung das Angebot und die Qualität der Pflege und Betreuung im Kirchfeld sicher.

Das Kirchfeld - Haus für Betreuung und Pflege wiederum erhält den nötigen unternehmerischen Handlungsspielraum für die vielfältige Aufgabenerfüllung. Die Interessen und Kompetenzen zwischen Gemeindeverwaltung und Betrieb Kirchfeld sind klar zugeordnet. Die klare und konsequente Rollenteilung zwischen Auftraggeber und Dienstleister reduziert das Konfliktpotenzial und führt zu einer höheren Transparenz. Zudem werden die Entscheidungswege kürzer und das Kirchfeld gewinnt an Flexibilität zur Anpassung von Prozessen und zur Entwicklung von innovativen Wohn- und Betreuungsformen. Der Gemeinderat Horw erachtet dies als zentrale Voraussetzungen, damit das Kirchfeld ein konkurrenzfähiges und finanzierbares Pflegeangebot in der vom Kanton und von der Gemeinde geforderten Qualität sicherstellen kann und damit gleich lange Spiesse wie private Institutionen erhält.

Als besondere Herausforderung in der Entwicklung der stationären Pflege in der Gemeinde Horw ist der Personalbestand zu betrachten. In der Branche zeichnet sich für die nächsten Jahre ein Mangel an qualifiziertem Pflegefachpersonal ab. Um die hohe Pflege- und Betreuungsqualität im Kirchfeld Horw sicherzustellen, ist die Leitung Kirchfeld gefordert, dieser Entwicklung mit attraktiven, branchenüblichen Anstellungsbedingungen entgegenzuwirken. Diese können viel einfacher realisiert werden, wenn bei der Ausgestaltung der Bedingungen, nicht auf die Bedürfnisse der Gemeindeverwaltung Rücksicht genommen werden muss.

Schliesslich zeigt der Bericht auf, was es braucht, damit die neue Kirchfeld AG von den Gemeindefinanzen finanziell unabhängig wird. Die gemeinnützige Trägerschaft erhält den Boden und die bestehenden Gebäude im Baurecht für die Dauer von 100 Jahren und ein Aktienkapital von 15 Millionen Franken. Für das Baurecht hat die Kirchfeld AG einen jährlichen Baurechtszins an die Gemeinde zu entrichten. Mit dieser finanziellen Ausstattung tätigt und amortisiert das Unternehmen anstehende Investitionen eigenständig aus den Erträgen sowie allenfalls durch eine Kreditaufnahme am Kapitalmarkt. Die Investitionsrechnung der Gemeinde wird entlastet und

kann sich auf die Finanzierungspflichten bei Schulhäusern, im Strassen- und Wohnungsbau fokussieren.

Der Gemeinderat ist überzeugt, dass die angestrebte Trägerschaftsform einer gemeinnützigen Aktiengesellschaft dem Kirchfeld im sich stark verändernden gesellschaftlichen und gesundheitspolitischen Kontext, gute Zukunftsperspektiven und nötige Entwicklungschancen bietet.

10 Antrag

Wir beantragen Ihnen,

- auf den 1. Januar 2018, zum Zweck der Sicherung einer angemessenen Pflegeversorgung für die Einwohnerinnen und Einwohner der Gemeinde Horw, eine gemeinnützige Aktiengesellschaft für die Führung des Hauses Kirchfeld zu gründen, mit einem vollständig liberierten Aktienkapital von 15 Mio. Franken;
- dieser gemeinnützigen Aktiengesellschaft sämtliche Aktiven und Passiven gemäss einer Ausgliederungsbilanz per 31. Dezember 2017 (beinhaltend als Aktiven die Gebäude und Mobilien Kirchfeld 1 und 2 und weitere dem Haus Kirchfeld zuzuordnende Aktiven und Passiven) per 1. Januar 2018 zu übertragen;
- dem Baurechtsvertrag zwischen der Gemeinde Horw und der gemeinnützigen Aktiengesellschaft über das Baurechtsgrundstück Parzelle Nr. 1830, GB Horw, gemäss beiliegendem Situationsplan (Anhang 12), zuzustimmen;
- das Reglement über die gemeindeeigene Aktiengesellschaft Kirchfeld AG (Beteiligungsreglement) zu erlassen;
- die Beteiligungsstrategie zu genehmigen;
- den Gemeinderat zu beauftragen und zu ermächtigen, sämtliche Gründungs-, Übertragungs- und weiteren Handlungen vorzunehmen, die zur Umsetzung der Beschlüsse erforderlich sind, und dafür einen Sonderkredit für den Beizug externer Spezialisten von Fr. 140'000.00 zu bewilligen;
- den Gemeinderat zu beauftragen und zu ermächtigen, geringfügige Korrekturen formeller und organisatorischer Art der Verträge, Reglemente usw. in eigener Kompetenz vorzunehmen.
- die Motion Nr. 280/2013 von Rita Sommerhalder, CVP, und Mitunterzeichnenden, Überführung "Kirchfeld - Haus für Betreuung und Pflege" in eine Aktiengesellschaft, als erledigt abzuschreiben;
- den Stimmberechtigten zu empfehlen, der Gründung der gemeinnützigen Aktiengesellschaft "Kirchfeld AG" sowie der Überführung sämtlicher Aktiven und Passiven des "Kirchfelds – Haus für Betreuung und Pflege" in die gemeinnützige Aktiengesellschaft zuzustimmen.

Ruedi Burkard
Gemeindepräsident

Beat Gähwiler
Gemeindeschreiber

- Anhang 1: Reglement über die gemeindeeigene Aktiengesellschaft Kirchfeld AG
- Anhang 2: Beteiligungsstrategie (= Eigentümerstrategie)

Orientierend:

- Anhang 3: Übersicht zu den steuernden Akteuren in der Pflegeversorgung
- Anhang 4: Detailevaluation Rechtsformen für eine selbständige Trägerschaft
- Anhang 5: Leistungsvereinbarung
- Anhang 6: Bericht TP Finanzen: Evaluation Übertragungsvarianten Land, Gebäude und Mobilien; Finanzplan Kirchfeld AG
- Anhang 7: Baurechtsvertrag
- Anhang 8: Statuten Kirchfeld AG
- Anhang 9: Übersicht Führungsorganisation: Aufgaben- und Kompetenzabgrenzung
- Anhang 10: Führungskreislauf
- Anhang 11: Kosten externe Unterstützung für die Gründung und Umsetzung
- Anhang 12: Situationsplan GB 1830



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

Beschluss

nach Kenntnisnahme vom Bericht und Antrag Nr. 1591 des Gemeinderates vom 6. Juli 2017

- gestützt auf den Antrag der Geschäftsprüfungskommission, der Bau- und Verkehrskommission und der Gesundheits- und Sozialkommission
- in Anwendung von Art. 29, 31 Abs. 1 lit. d, 67 lit. c, 69 lit. b und d der Gemeindeordnung vom 25. November 2007

-
1. Die Gemeinde Horw gründet auf den 1. Januar 2018 die gemeinnützige Aktiengesellschaft "Kirchfeld AG":
 - Zweck: Sicherung einer angemessenen Pflegeversorgung für die Einwohnerinnen und Einwohner der Gemeinde Horw
 - Aktienkapital: 15 Mio. Franken
 - Liberierung des Aktienkapitals: Die vollständige Liberierung erfolgt durch die Umwandlung von 15 Mio. Franken Kontokorrentschulden der gemeinnützigen Aktiengesellschaft gegenüber der Gemeinde Horw im Gründungszeitpunkt.
 - Die Aktien der gemeinnützigen Aktiengesellschaft bilden Verwaltungsvermögen der Gemeinde Horw.
 2. Die Gemeinde Horw überträgt der gemeinnützigen Aktiengesellschaft sämtliche Aktiven und Passiven gemäss einer Ausgliederungsbilanz per 31. Dezember 2017 (beinhaltend als Aktiven die Gebäude und Mobilien Kirchfeld 1 und 2 und weitere dem Haus Kirchfeld zuzuordnende Aktiven und Passiven) per 1. Januar 2018.
 3. Dem Baurechtsvertrag zwischen der Gemeinde Horw und der gemeinnützigen Aktiengesellschaft über das Baurechtsgrundstück Parzelle Nr. 1830, GB Horw, gemäss Situationsplan, wird zugestimmt.
 4. Das Reglement über die gemeindeeigene Aktiengesellschaft Kirchfeld AG (Beteiligungsreglement) wird erlassen.
 5. Die Beteiligungsstrategie wird genehmigt.
 6. Der Gemeinderat wird beauftragt und ermächtigt, sämtliche Gründungs-, Übertragungs- und weiteren Handlungen vorzunehmen, die zur Umsetzung der Beschlüsse erforderlich sind, und dafür einen Sonderkredit für den Beizug externer Spezialisten von Fr.140'000.00 zu bewilligen.
 7. Der Gemeinderat wird beauftragt und ermächtigt, geringfügige Korrekturen formeller und organisatorischer Art der Verträge, Reglemente usw. in eigener Kompetenz vorzunehmen.
 8. Die Motion Nr. 280/2013; Überführung "Kirchfeld - Haus für Betreuung und Pflege" in eine Aktiengesellschaft; Sommerhalder Rita, CVP und Mitunterzeichnende; wird als erledigt abgeschrieben.

9. Die Beschlüsse Ziff. 1 und 2 unterliegen gemäss Art. 67 lit. c der Gemeindeordnung dem obligatorischen Referendum der Stimmberechtigten.
10. Der Beschluss Ziff. 4 unterliegt dem fakultativen Referendum. Das Referendum kommt zustande, wenn innert 60 Tagen seit Veröffentlichung dieses Beschlusses mindestens 500 in der Gemeinde Horw Stimmberechtigte beim Gemeinderat schriftlich eine Volksabstimmung verlangen (Art. 10 Abs. 1 lit. b der Gemeindeordnung).
11. Den Stimmberechtigten wird empfohlen, der Gründung der gemeinnützigen Aktiengesellschaft "Kirchfeld AG" sowie der Überführung sämtlicher Aktiven und Passiven des "Kirchfelds – Haus für Betreuung und Pflege" in die gemeinnützige Aktiengesellschaft zuzustimmen.

Horw, 14. September 2017

Urs Rölli
Einwohnerratspräsident

Beat Gähwiler
Gemeindeschreiber

Publiziert: