

GEMEINDERAT

Bericht und Antrag

Nr. 1403
vom 6. August 2009
an Einwohnerrat von Horw
betreffend Planungsbericht "Optimierung des Finanzhaushaltes (Teil 1)"



0 Allgemeine Verwaltung



1 Öffentliche Sicherheit



2 Bildung



3 Kultur, Freizeit



4 Gesundheit



5 Soziale Wohlfahrt



6 Verkehr



7 Umwelt, Raumordnung



8 Volkswirtschaft



9 Finanzen, Steuern

Inhalt

1	Motion Nr. 261/2008 "Optimierung des Finanzhaushaltes der Gemeinde Horw".....	4
2	Ausgangslage	4
3	Vorgehen	4
3.1	Vorgaben	4
3.2	Projektauftrag	5
3.2.1	Ausgangslage und Rahmenbedingungen	5
3.2.2	Zielsetzung und Aufgabenstellung	6
3.2.3	Projektphasen.....	6
3.2.4	Projektorganisation	7
3.2.5	Terminplan und Meilensteine	7
3.2.6	Kommunikation	7
3.2.7	Controlling	7
3.2.8	Ressourcen	8
4	Grobanalyse nach Funktionen.....	8
4.1	Feststellungen Allgemeine Verwaltung	8
4.1.1	Legislative und Exekutive	8
4.1.2	Allgemeine Verwaltung	8
4.1.3	Leistungen für Pensionierte	9
4.1.4	Nicht aufteilbare Kosten.....	9
4.2	Feststellungen Öffentliche Sicherheit.....	9
4.2.1	Feuerwehr	9
4.2.2	Strafvollzug	10
4.3	Bildung	10
4.3.1	Volksschule und Kindergarten	10
4.3.2	Sonderschulen.....	10
4.3.3	Allgemeinbildende Schulen.....	10
4.4	Kultur und Freizeit.....	10
4.4.1	Kulturförderung	10
4.4.2	Massenmedien	10
4.4.3	Parkanlagen	10
4.5	Gesundheit	11
4.5.1	Kranken- und Pflegeheime.....	11
4.5.2	Ambulante Krankenpflege.....	11
4.6	Soziale Wohlfahrt.....	11
4.6.1	Sozialversicherungen.....	11
4.6.2	Jugendschutz	12
4.6.3	Fürsorge	12
4.7	Verkehr	12
4.8	Umwelt und Raumordnung	13
4.9	Volkswirtschaft.....	13
4.10	Finanzen und Steuern.....	14
5	Schlussfolgerungen aus den Feststellungen	14
6	Erhebung Leistungskatalog.....	14
6.1	Definition von zukunftsorientierten Leistungsaufträgen	14
6.1.1	Begriffe	15
6.2	Vorgehen	16
6.3	Feststellungen	16
6.3.1	Spezialfinanzierungen.....	16
6.3.2	Volksschule	17
6.3.3	Übrige Gemeindeaufgaben	21
7	Massnahmen.....	22

7.1	Bereits umgesetzte Massnahmen.....	22
7.2	Vom Gemeinderat empfohlene Massnahmen	22
7.2.1	Massnahmen Spezialfinanzierungen	23
7.2.2	Massnahmen im Bereich der Volksschule.....	23
7.3	Weitere Massnahmen	23
7.3.1	Detaillierter Gemeindevergleich	24
7.3.2	Gehaltsvergleich	24
7.3.3	Infrastrukturvergleich	24
7.3.4	Ertragsoptimierungen.....	24
8	Würdigung.....	24
9	Antrag.....	25

Sehr geehrte Frau Einwohnerratspräsidentin
Sehr geehrte Damen und Herren Einwohnerräte

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

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

Vgl. Beilage 1 - Gemeindefinanzen: Nettobelastung nach Hauptfunktionen 2002 - 2006

Wir werden beauftragt, den Finanzhaushalt und die Organisation der Gemeinde grundlegend zu hinterfragen, die Ursachen für die Mehrkosten zu analysieren, das Optimierungspotenzial zu bestimmen und Handlungsoptionen zur Effektivitäts- und Effizienzsteigerung zu definieren.

Die Ergebnisse sollen Ihnen in Form eines Planungsberichts dargestellt werden. Darin sollen Analyseergebnisse, Potenzial und Handlungsoptionen dargestellt werden. Der Bericht soll Ihnen zeitgleich mit dem Aufgaben- und Finanzplan 2010 – 2015 im September 2009 vorgelegt werden. Erste positive Auswirkungen auf den Finanzhaushalt der Gemeinde Horw werden im Budget 2010 erwartet.

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

2 Ausgangslage

Das Signal der Motion bestätigt die von uns eingeschlagene Marschrichtung. Klar definierte Leistungen müssen kostenbewusst und effizient erbracht werden. Die Zahlen der Finanzstatistik zeigen, dass die Gemeinde Horw in vielen Bereichen überdurchschnittliche Kosten aufweist. Warum das so ist und wo konkreter Handlungsbedarf besteht muss im Detail analysiert werden.

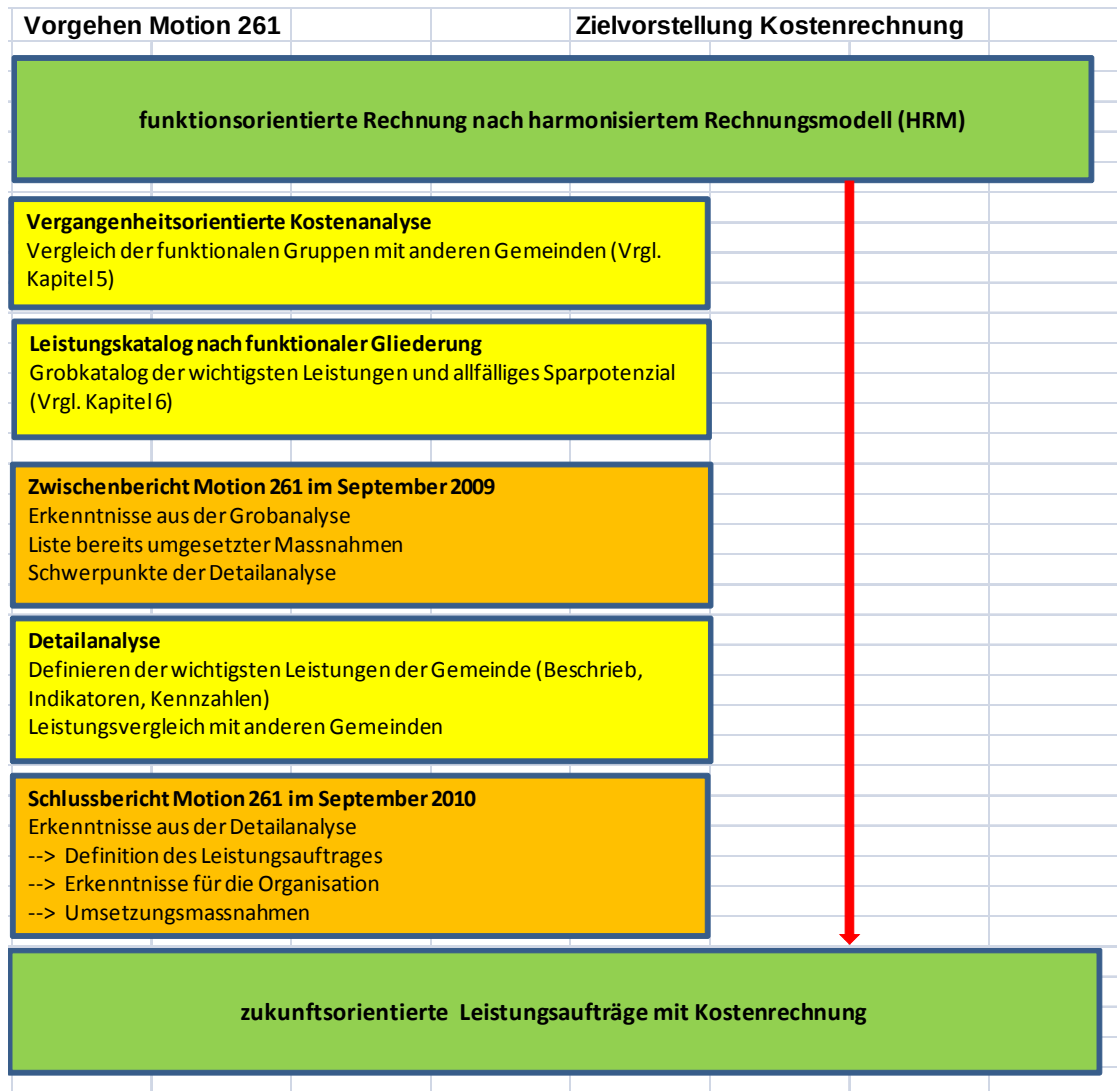
Die Bereiche 0 - 9 der funktionalen Gliederung im HRM enthalten jeweils eine Vielzahl von Leistungen der Gemeinde. Eine Vielzahl von Aufgaben ist gesetzlich vorgegeben und die Gemeinde muss diese erfüllen bzw. hat keine Möglichkeit, diese Aufgaben zu beeinflussen (z.B. Zahlungen an Heimfinanzierung, Ergänzungsleistungen, Kantonsschule etc.). Diverse Aufgaben sind nicht einwohnerbezogen sondern basieren auf anderen Kostentreibern. Zum Beispiel beim Strassenaufwand die Anzahl km Gemeindestrassen pro Einwohner oder bei der Schule die Anzahl Lernenden.

Ein konkreter Leistungsvergleich mit anderen Gemeinden fehlt heute. Gerade aus diesem Grund will ja der Kanton die Kostenrechnung bei den Gemeinden einführen. Im Zusammenhang mit der Einführung der Kostenrechnung zeigt sich, wie detailliert die Finanzaufgaben ausgewiesen werden sollen und welche zusätzlichen Informationen Sie für die strategisch-politische Führung der Gemeinde benötigen. Die Kostenrechnung kann schlussendlich nur als Teil eines Gesamtcontrollings einen Nutzen bringen. Nebst den Finanzaufgaben sind jedoch klar definierte und messbare Leistungsaufträge nötig.

3 Vorgehen

3.1 Vorgaben

Wie bereits unter Kapitel drei erwähnt, steht die Motion Nr. 261 in sehr engem Verhältnis zur Einführung der Kostenrechnung. Eine gemeinsame Bearbeitung macht deshalb Sinn.



Die Umsetzung der Motion Nr. 261/2008 wurde als Projekt ausgestaltet. Die Projektleitung wurde bewusst extern zugezogen. Damit sollen mit einer "neutralen, objektiven Sicht" allfällige "betriebsblinde" Fehlüberlegungen bewusst gemacht werden. Es war uns wichtig, dass das Kader von Anfang an in das Projekt miteinbezogen wird. Zum einen wird damit die Bedeutung dieses Projektes unterstrichen, zum anderen müssen die späteren Umsetzungen der vorgeschlagenen Massnahmen vom Kader mitgetragen werden.

3.2 Projektauftrag

3.2.1 Ausgangslage und Rahmenbedingungen

Sie haben am 20. November 2008 eine Motion zur "Optimierung des Finanzhaushaltes" behandelt und teilweise überwiesen. Als Basis für diese Motion diente ein Vergleich der Nettobelastung (Franken pro Einwohner der Leistungskategorien aus der funktionalen Gliederung der Jahresrechnungen) der Stadt Luzern und der Agglomerationsgemeinden. Aus diesem Vergleich geht hervor, dass lediglich die Stadt Luzern sowie die Gemeinde Meggen höhere Nettobelastungen aufweisen als die Gemeinde Horw.

Vor diesem Hintergrund wurden wir beauftragt, den Finanzhaushalt und die Organisation (Aufbau- und Ablauforganisation) der Gemeinde Horw grundlegend zu hinterfragen.

3.2.2 Zielsetzung und Aufgabenstellung

Wir wurden beauftragt, die Ursachen für die in der Motion ausgewiesenen Mehrkosten zu analysieren, das Optimierungspotenzial zu bestimmen und Handlungsoptionen zur Effektivitäts- und Effizienzsteigerung zu definieren.

Das Projekt soll pragmatisch und zweckmässig organisiert werden. Dabei ist die Einbindung der budgetverantwortlichen Personen wesentlich. Das Ergebnis dieser Arbeit soll sowohl der Verwaltung, dem Gemeinderat und Ihnen zur Beratung des möglichen Optimierungspotenzials dienen.

Die Ergebnisse sollen Ihnen in Form eines Planungsberichtes dargestellt werden. Dieser soll Ihnen gleichzeitig mit dem Finanz- und Aufgabenplan 2010 - 2015 im September 2009 vorgelegt werden. Erste positive Auswirkungen auf den Finanzhaushalt der Gemeinde Horw werden im Budget 2010 erwartet.

3.2.3 Projektphasen

Das Projekt wurde grundsätzlich wie folgt unterteilt:



Dabei unterscheiden wir zusätzlich zwei Phasen. In der ersten Phase wird eine Grobanalyse durchgeführt. Das Ergebnis ist der vorliegende Planungsbericht Teil 1. In der anschliessenden zweiten Phase werden die Erkenntnisse der ersten Phase mit Detailanalysen vertieft. Aufgrund dieser Erkenntnisse wird dann der Schlussbericht erstellt.

Schritt 1: Projektinitialisierung

- Projektauftrag und Projektorganisation
- Zeitplan
- Kommunikation
- Studium vorhandener Unterlagen
- Bestimmung der Wesentlichkeit / Abgrenzung der Themen

Schritt 2: Leistungskatalog

- Information der budgetverantwortlichen Personen
- Erhebung Leistungskatalog
- Bestimmung der Einflussfaktoren einzelner Leistungsgruppen / Leistungen
- Ermittlung des Potenzials pro Leistungsgruppe / Leistung
- Beurteilung Leistungskatalog

Schritt 3: Analyse

a) Grobanalyse (Teil der Phase 1)

- Auswertung statistischer Daten
- Analyse Schulkostenvergleich / Sozialkostenvergleich
- Beurteilung der Laufenden Rechnung in den Bereichen Allgemeine Verwaltung und Verkehr
- Grobbewertung der weiteren Bereiche
- Analyse der Situation Horw / Beurteilung der Ursachen
- Kurzbericht mit ersten Ursachen, Potenzial und Handlungsoptionen

b) Detailanalyse (Teil der Phase 2)

- Vertiefte Analysen innerhalb der Gemeinde Horw aufgrund der Erhebung des Leistungskataloges und der Grobanalyse
- Beurteilung der Organisation der Gemeinde Horw in bestimmten Bereichen (Aufbau- und Ablauforganisation)
- Ausführung eines Gemeindevergleiches, wo möglich und sinnvoll

Schritt 4: Massnahmenkatalog

- Wertung von Handlungsoptionen
- Ermittlung der Auswirkungen (rechtlich, organisatorisch, etc.)
- Schaffung eines konkreten Massnahmenkatalogs
- Priorisierung Massnahmen

Schritt 5: Planungsberichte an den Einwohnerrat

- Grobanalyse als Planungsbericht Teil 1 an den Einwohnerrat
- Detailanalyse als Planungsbericht Teil 2 an den Einwohnerrat

3.2.4 Projektorganisation

Gemeinderat	Der Gemeinderat übernimmt in diesem Projekt die oberste Führungsfunktion. Er beschliesst den Projektauftrag, berät die Zwischenergebnisse, die Handlungsoptionen und erstellt den Planungsbericht zu Händen des Einwohnerrates. Er ist periodisch über den Projektstand zu informieren.
Projektsteuerung	Die Projektsteuerung besteht aus der externen Projektleitung, einer Delegation des Gemeinderats (Gianmarco Helfenstein, Markus Hool) und einer Delegation der Verwaltung (Daniel Hunn und Meinrad Hermann). Die Projektsteuerung beschliesst die strategische Umsetzung des Auftrages und berät die Zwischenergebnisse zu Händen des Gemeinderates.
Projektleitung BDO Visura	Die externe Projektbegleitung ist für die Einhaltung des Projektauftrages verantwortlich. Diese wird von Frau Yvonne Hunkeler, BDO Visura wahrgenommen.
Projektteam	Leiter Finanzabteilung in Zusammenarbeit nach Bedarf mit Kader.

3.2.5 Terminplan und Meilensteine

Die Projektphase 1 wird mit einem Zwischenbericht an Sie im September 2009 abgeschlossen. Die Phase zwei wird mit dem Schlussbericht an Sie im Herbst 2010 abgeschlossen.

3.2.6 Kommunikation

Gemeinderat Gianmarco Helfenstein (Stellvertretung Gemeindepräsident Markus Hool) ist für die Kommunikation gegenüber dem Gesamtgemeinderat, den Mitarbeitenden und gegenüber der Öffentlichkeit verantwortlich. Der Gesamtgemeinderat wird nach Bedarf im Rahmen der ordentlichen Gemeinderatssitzung über den Projektstand informiert. Die weitere Berichterstattung an den Gemeinderat ist im Projektplan ersichtlich. Die Mitarbeitenden werden nach Bedarf im Rahmen der ordentlichen Kadersitzungen über den Projektstand informiert.

3.2.7 Controlling

Die Projektsteuerung ist für die strategische Überwachung des Projektes verantwortlich. Die externe Projektbegleitung ist für die Einhaltung des Projektauftrages verantwortlich. Falls sich we-

sentliche Abweichungen vom Projektauftrag respektive Projektplan abzeichnen, ist umgehend die nächsthöhere Stufe der Projektorganisation darüber zu informieren.

3.2.8 Ressourcen

Aufgrund des Projektauftrages wird für die Phase 1 mit folgendem Ressourcenbedarf gerechnet

- **Interne Ressourcen:** **rund 700 Stunden**
Die für das Projekt aufgewendeten Stunden werden in der Gemeinde Horw in der Zeit- und Leistungserfassung unter dem Projekt "P1 Motion 261" erfasst.
- **Externe Ressourcen:** **ca. 185 Stunden**
Die für die Detailanalyse der Phase 2 notwendigen Ressourcen werden erst nach Abschluss der Phase 1 (Grobanalyse) geschätzt.

4 Grobanalyse nach Funktionen

Die Bereiche 0 - 8 der funktionalen Gliederung im HRM enthalten jeweils eine Vielzahl von Leistungen der Gemeinde. In den folgenden Abschnitten wurde eine Grobanalyse der einzelnen Bereiche basierend auf den Zahlen der Finanzstatistik durchgeführt. Anschliessend wurden die Zahlen aus den Rechnungen 2007 der Gemeinden Adligenswil, Ebikon, Emmen, Kriens, Littau und Meggen detaillierter analysiert.

4.1 Feststellungen Allgemeine Verwaltung

Nettoaufwand pro Einwohner (Fr. pro Ew.)								
2007	Konto-Gruppe	Horw	Ebikon	Adligenswil	Emmen	Kriens	Littau	Meggen
Einwohner		12'560	11'522	5'440	27'007	25'346	16'340	6'397
Allgemeine Verwaltung	0	486	290	399	391	365	363	724
Legislative und Exekutive	01	136	74	103	54	57	69	124
Allgemeine Verwaltung	02	308	207	262	293	280	266	510
Leistungen für Pensionierte	03	11	-	-	21	18	-	3
Nicht aufteilbare Aufgaben	09	31	8	34	24	10	28	87

orange = höchster Wert im Vergleich

grün = tiefster Wert im Vergleich

4.1.1 Legislative und Exekutive

- In diesem Bereich werden die direkten Kosten von Einwohnerrat und Gemeinderat verbucht. Im Vergleich mit den anderen Einwohnerratsgemeinden weist Horw bei der Legislative die höchsten Kosten aus. Die Einwohnerratsgemeinden Emmen, Kriens und Littau liegen gar unter dem Aufwand der Gemeinden ohne Parlament. Diese Kosten steigen nicht im Verhältnis der Einwohnerzahl. Horw weist im Vergleich zu den übrigen Einwohnergemeinden mit Einwohnerrat die tiefste Einwohnerzahl aus. Schweizweit betrachtet haben nur 32 von 57 der Städte im Bereich 10'000 bis 15'000 Einwohner ein Parlament.
- Die Gemeinde Horw bezahlte 2007 Fr. 303'081.70 für Pensionsleistungen an ehemalige Gemeinderäte. Mit einer Entnahme aus dem Pensionsfonds GR von Fr. 200'000.00 reduzierte sich die Nettobelastung im Jahr 2007 auf Fr. 103'081.70 (Fr. 8.20/Ew.). Der vorhandene Pensionsfonds wird in den nächsten 5 Jahren aufgelöst sein.
- Eine klare Abgrenzung der strategischen und operativen Aufgaben des Gemeinderates ist heute aufgrund der vorhandenen Daten nicht möglich. Ein Teil der Aufgaben des Gemeinderates könnte auch im Bereich "Allgemeine Verwaltung" verbucht werden.

4.1.2 Allgemeine Verwaltung

- Der Nettoaufwand der Gemeinde Horw bei der Allgemeinen Verwaltung lag im Jahr 2006 auf einem vergleichbaren Niveau mit den Emmen, Kriens und Littau. Im Jahr 2007 verzeichnet die Gemeinde Horw eine stärkere Zunahme als die anderen Gemeinden.

- Der Nettoaufwand pro Einwohner liegt bei der Gemeinde Meggen deutlich höher (plus Fr. 200.00/Ew.) und in der Gemeinde Ebikon deutlich tiefer (minus Fr. 100.00/Ew.) gegenüber Horw im Jahr 2007.
- Der Vergleich der Gemeinden Emmen, Kriens und Ebikon zeigen auch beim Bruttoaufwand ein ähnliches Bild.
- Die Abgrenzung der Verwaltung zu den übrigen Bereichen und im speziellen zu den Spezialfinanzierungen ist von Gemeinde zu Gemeinde unterschiedlich. So verrechnet zum Beispiel die Gemeinde Ebikon vergleichsweise hohe Kosten der Verwaltung bei den Spezialfinanzierungen. Demgegenüber verbucht die Gemeinde Horw den Personalaufwand Soziales nicht unter der Verwaltung.

4.1.3 Leistungen für Pensionierte

- Die Gemeinde Horw zahlt im Rahmen der vorzeitigen Pensionierung Fr. 11.00/Ew. im Jahr 2007. Die Gemeinden Ebikon und Adligenswil kennen diese Leistungen nicht oder sie wurden anders verbucht.

4.1.4 Nicht aufteilbare Kosten

- Das Verwaltungsgebäude belastet die Gemeinde Horw 2007 mit einem Nettoaufwand von Fr. 394'576.55 (Fr. 31.00/Ew.).
- Demgegenüber weist Ebikon einen Nettoaufwand von Fr. 8.00/Ew. aus. Ebikon verbucht Fr. 274'113.60 Mietzinseinnahmen. Diese Mietzinse decken nebst den Betriebskosten auch die Investitionskosten ab. Diese Kosten werden jedoch nicht im Bereich 09 verbucht. Somit subventionieren die Mietzinserträge die Betriebskosten des Gemeindehauses.

4.2 Feststellungen Öffentliche Sicherheit

2007	Konto-Gruppe	Horw	Ebikon	Adligenswil	Emmen	Kriens	Littau	Meggen
Einwohner		12'560	11'522	5'440	27'007	25'346	16'340	6'397
Öffentliche Sicherheit	1	99	66	31	39	52	61	25
Rechtsaufsicht	10	47	34	17	-5	6	18	15
Polizei	11	13	12	13	13	10	9	10
Rechtsprechung	12	3	2	2	3	6	3	2
Strafvollzug	13	30	0	0	17	11	15	-
Feuerwehr	14	-4	8	-4	10	5	6	-14
Militärische Landesverteidigung	15	1	6	2	-6	1	1	1
Zivile Landesverteidigung	16	10	4	0	7	14	9	11

4.2.1 Rechtsaufsicht

- Die Rechtsaufsicht umfasst im Wesentlichen die Leistungen Vormundschaftswesen, Betreibungsamt und Grundbuch. Im Vergleich zu den anderen Gemeinden verbucht Emmen die Beiträge an den Verband Vormundschaft im Bereich "Allgemeine Verwaltung".
- Beim Betreibungsamt hat die Gemeinde Horw mit einem neuen Vertrag seit Herbst 2008 die Kosten gegenüber der Rechnung 2006 und 2007 um rund Fr. 150'000.00 (Fr. 12.00/Ew.) reduziert. Mit dieser Reduktion liegt Horw in der Nähe der Gemeinde Emmen. Kriens weist hier sogar einen Überschuss aus.
- Beim Grundbuch fallen die Kosten neu beim Kanton an. Die Gemeinden müssen noch alte Fälle bezahlen. Horw hat hier den grössten Aufwand.
- Die Gemeinden Emmen und Kriens verbuchen Erträge beim Bürgerrechtswesen. Bei der Gemeinde Horw werden diese Erträge unter der Gemeindeverwaltung verbucht.

4.2.2 Feuerwehr

- Die Finanzstatistik zeigt die Spezialfinanzierungen vor der Ausgleichsbuchung in die Spezialfinanzierung.

4.2.3 Strafvollzug

- Die Gemeinde Horw weist beim Strafvollzug (2007: Fr. 371'482.90 oder Fr. 30.00/Ew.) aus. Im Rahmen der Finanzreform übernimmt seit 2008 der Kanton diese Kosten.

4.3 Bildung

2007	Konto-Gruppe	Horw	Ebikon	Adligenswil	Emmen	Kriens	Littau	Meggen
Einwohner		12'560	11'522	5'440	27'007	25'346	16'340	6'397
Bildung	2	1'267	1'191	1'466	999	1'121	1'173	1'258
Kindergärten	20	66	45	75	41	52	64	60
Volksschule	21	969	905	1'042	851	866	930	976
Sonderschulen	22	42	61	79	-3	49	58	27
Allgemeinbildende Schulen	25	190	178	269	110	154	120	194
Höhere Berufsbildung	26	0	-	-	-	-	-	-
Übriges Bildungswesen	29	1	0	-	0	0	0	-

4.3.1 Volksschule und Kindergarten

- Trotz tieferer Schülerintensität weist Horw ähnlich hohe Kosten aus wie die übrigen Gemeinden.
- Emmen weist gegenüber Horw rund Fr. 150.00/Ew. (2 Mio.) tiefere Schulkosten aus.

4.3.2 Sonderschulen

- Emmen verbucht die Kosten der Sonderschulen unter der Volksschule.

4.3.3 Allgemeinbildende Schulen

- Horw hat im Vergleich zu anderen Gemeinden einen hohen Kostenanteil bei den Kantonschulen und Beiträge an die Diplommittelschulen. Mit der Finanzreform 08 entfallen die Beiträge an die Diplommittelschulen.

4.4 Kultur und Freizeit

2007	Konto-Gruppe	Horw	Ebikon	Adligenswil	Emmen	Kriens	Littau	Meggen
Einwohner		12'560	11'522	5'440	27'007	25'346	16'340	6'397
Kultur und Freizeit	3	148	97	127	64	131	105	351
Kulturförderung	30	57	32	54	35	52	41	102
Denkmalpflege / Heimatschutz	31	-	5	-	2	7	-	4
Massenmedien	32	8	-	6	-	3	3	23
Parkanlagen und Wanderwege	33	61	18	14	6	11	30	120
Sport	34	20	11	16	19	39	31	101
Übrige Freizeitgestaltung	35	1	31	38	3	19	-	1

4.4.1 Kulturförderung

- Die Gemeinden Meggen, Horw und Kriens unterstützen die Kultur grosszügiger als andere Gemeinden.
- Im Jahr 2007 bezahlte die Gemeinde Horw bei der Kultur Beiträge an das Luzerner Theater und an das Luzerner Sinfonieorchester. Mit der Finanzreform wurde die Kulturförderung neu definiert. Viele Kulturangebote der Gemeinde werden gesetzlich nicht verlangt und müssen als Zusatzleistungen der Gemeinde definiert werden.

4.4.2 Massenmedien

- Die Gemeinden Meggen und Horw wenden mehr Mittel auf für die Kommunikation.

4.4.3 Parkanlagen

- Ein Teil des Werkhofes wurde bisher unter der Gruppe Parkanlagen und Wanderwege geführt. Mit der Einführung der Kostenrechnung wurde der gesamte Werkhof ab 2009 als Kostenstelle im Bereich Ressourcen definiert.

4.5 Gesundheit

2007	Konto-Gruppe	Horw	Ebikon	Adligenswil	Emmen	Kriens	Littau	Meggen
Einwohner		12'560	11'522	5'440	27'007	25'346	16'340	6'397
Gesundheit	4	47	79	63	43	37	36	37
Kranken- und Pflegeheime	41	10	68	23	-	-35	-1	-
Ambulante Krankenpflege	44	29	-	29	29	63	28	29
Krankheitsbekämpfung		-	1	3	6	1	-	3
Schulgesundheitsdienst	46	7	8	7	7	8	8	4
Lebensmittelkontrolle	47	0	1	0	1	0	1	1
Übriges Gesundheitswesen	49	1	0	-	-	0	-	0

4.5.1 Kranken- und Pflegeheime

Verrechnete Zinsen und Abschreibungen in Heimen (415.396/97)
Emmen unter 575.396/96

	Horw	Emmen	Kriens	Ebikon
Einwohner	12'560.00	27'007.00	25'346.00	11'522.00
Verrechneter Zinsaufwand	565'200.00	363'231.60	-	524'552.40
Verrechnete Abschreibungen	800'000.00	581'170.55	125'749.60	927'236.55
Total Kapitalaufwand	1'365'200.00	944'402.15	125'749.60	1'451'788.95
Abschreibungen pro Ew.	45.00	13.45	-	45.53
Zinsen pro Ew.	63.69	21.52	4.96	80.48
Total Kapitalaufwand pro Ew.	108.69	34.97	4.96	126.00

- In der Analyse der Gemeinderechnungen wird ersichtlich, dass Horw und Ebikon einen Zins- und Abschreibungsaufwand von Fr. 1'365'200.00 (Horw) und Fr. 1'451'788.95 (Ebikon) verrechnen. Die Gemeinde Emmen verrechnet rund 1 Mio. Franken und Kriens gar nur Fr. 125'000.00. Die Zahlen mit Emmen und Kriens sind deshalb nicht vergleichbar.

4.5.2 Ambulante Krankenpflege

- Im Vergleich zu den anderen Gemeinden weist die Gemeinde Kriens sehr hohe Spitexkosten aus.

4.6 Soziale Wohlfahrt

2007	Konto-Gruppe	Horw	Ebikon	Adligenswil	Emmen	Kriens	Littau	Meggen
Einwohner		12'560	11'522	5'440	27'007	25'346	16'340	6'397
Soziale Wohlfahrt	5	936	915	763	942	898	903	997
Altersversicherung	50	89	173	92	169	92	92	168
Invalidenversicherung	51	99	99	99	103	99	99	106
Krankenversicherung	52	68	68	66	71	75	69	66
Sonstige Sozialversicherungen	53	232	243	239	232	245	238	249
Jugendschutz	54	30	-	9	33	2	15	27
Sozialer Wohnungsbau	56	8	2	2	5	4	1	-
Altersheime		-	-	-	-25	8	-	203
Fürsorge	58	409	327	257	355	372	388	173
Hilfsaktionen	59	0	2	-	-	1	-	4

4.6.1 Sozialversicherungen

- Die Sozialversicherungen werden aufgrund eines Einwohnerbeitrages bezahlt. In den Gemeinden Ebikon, Emmen und Meggen wurde im Jahr 2007 der Beitrag an die Ausgleichskasse doppelt bezahlt (Neuregelung aufgrund der Finanzreform 08).

4.6.2 Jugendschutz

- Die Leistungen im Bereich Jugendschutz (in Horw Kinderbetreuung) zählen nicht zu den Standardleistungen einer Gemeinde. Der Netto-Aufwand der Gemeinde Horw betrug im Jahr 2007 für die Kinderbetreuung Fr. 386'463.25 oder Fr. 30.00/Ew.

4.6.3 Fürsorge

- Im Vergleich mit den anderen Gemeinden weist die Gemeinde Horw sehr hohe Kosten bei der Fürsorge aus. Nebst der gesetzlichen Fürsorge bietet die Gemeinde hier diverse Zusatzleistungen an (Büro für Jugendfragen, Mietzinsbeihilfen, Familienhilfe, Gemeindebeihilfen etc.). Im Rahmen der Kostenrechnung müssen diese Zusatzleistungen definiert werden.
- Die Lohnkosten der Vergleichsgemeinden werden unter der Verwaltung verbucht und die Gemeinden Kriens und Ebikon verbuchen die Jugendanimation im Bereich 350. Ein direkter Vergleich der Zahlen aus der Finanzstatistik ist deshalb nicht aussagekräftig.

4.7 Verkehr

2007	Konto-Gruppe	Horw	Ebikon	Adligenswil	Emmen	Kriens	Littau	Meggen
Einwohner		12'560	11'522	5'440	27'007	25'346	16'340	6'397
Verkehr	6	262	194	165	192	225	177	289
Gemeindestrassen	62	131	76	24	54	77	41	123
Privatstrassen		-	-	1	-	11	-	2
Regionalverkehr	65	130	118	139	138	134	136	163
Übriger Verkehr		-	-	-	-	3	-	-

- Ein Teil des Werkhofes wurde bisher unter der Gruppe Gemeindestrassen verbucht. Mit der Einführung der Kostenrechnung wurde der gesamte Werkhof neu als Kostenstelle im Bereich Ressourcen definiert. Die Leistungen des Werkhofes müssen in Form von Leistungsvereinbarungen konkretisiert werden.

Da der Aufwand des Werkhofes der Gemeinde Horw auf die Kontogruppen 330 und 620 verteilt ist, wurden im Vergleich mit den Gemeinden Emmen, Kriens und Ebikon diese Zahlen zusammengezogen.

330 und 620 Öffentliche Anlagen, Wanderwege, Gemeindestrassen und Werkhof

	Horw	Emmen	Kriens	Ebikon
Einwohner	12'560	27'007	25'346	11'522
Kontogruppen	330, 62001, 62002	330, 620	330, 620	330, 620
Gesamtaufwand	2'696'138.71	2'275'174.30	3'135'422.05	2'294'468.86
Gesamterträge	870'760.10	1'259'693.55	1'114'953.58	801'161.36
Nettoaufwand	1'825'378.61	1'015'480.75	2'020'468.47	1'493'307.50
Deckungsbeitrag	32%	55%	36%	35%
Aufwand pro Ew.	214.66	84.24	123.70	199.14
Ertrag pro Ew.	69.33	46.64	43.99	69.53
Nettoaufwand pro Ew.	145.33	37.60	79.72	129.60
Differenz zu Horw (Fr./Ew.)		-107.73	-65.62	-15.73
Potenzial Horw		-1'353'114.45	-824'152.22	-197'541.24
Aufwand interne Verrechnung	28'732.95	700.00	155'100.00	130'000.00
Ertrag interne Verrechnung	-	526'516.05	254'220.00	985'000.00

Gemäss dieser Zusammenstellung wird gegenüber den Gemeinden Emmen und Kriens ein grosses Potenzial ausgewiesen. Diese Zahlen basieren jedoch auf der Basis Einwohner. Ein sinnvoller Vergleich kann jedoch nur auf der Basis der erbrachten Leistungen gemacht werden.

- Die Kosten Gemeindestrassen sind nicht einwohnerabhängig. Kostentreiber sind die Strassenkilometer sowie der Unterhaltsstandard. Horw weist deutlich mehr Strassen pro Einwohner aus als die Vergleichsgemeinden.

Länge Güter- und Gemeindestrassen

Quelle: Tabelle zur Beitragsverfügung Finanzausgleich 2009

Gemeinde	Einwohner	Länge Güter- und Gemeindestrassen (Meter)	Meter pro Ew.
Kanton	359'715	3'568'972	9.92
Horw	12'552	39'944	3.18
Ebikon	11'596	16'384	1.41
Adligenswil	5'416	14'388	2.66
Emmen	27'061	-	-
Kriens	25'385	62'024	2.44
Littau	16'327	25'121	1.54

4.8 Umwelt und Raumordnung

2007	Konto-Gruppe	Horw	Ebikon	Adligenswil	Emmen	Kriens	Littau	Meggen
Einwohner		12'560	11'522	5'440	27'007	25'346	16'340	6'397
Umwelt und Raumordnung	7	112	48	-1	-111	74	9	98
Wasserversorgung	70	25	9	-	-65	33	-3	-3
Abwasserbeseitigung	71	23	12	-1	-55	26	10	51
Abfallbeseitigung	72	-13	-12	-25	-18	-22	-19	-7
Friedhof und Bestattung	74	19	26	7	20	9	9	18
Gewässerverbauungen	75	1	-	9	-	5	2	1
Naturschutz	77	7	0	2	1	1	1	16
Übriger Umweltschutz	78	12	8	3	5	14	9	19
Raumordnung	79	38	5	3	1	8	1	4

- Die Spezialfinanzierungen Wasser, Abwasser und Abfall müssten ausgeglichen sein. Bei der Finanzstatistik verfälschen die Resultate der Spezialfinanzierungen das Bild. Die Spezialfinanzierungen müssen in einer separaten Analyse verglichen und beurteilt werden.
- Viele Leistungen im Bereich Natur- und Umweltschutz zählen nicht zu den Standardleistungen einer Gemeinde.
- Im Vergleich mit den anderen Gemeinden weist die Gemeinde Horw sehr hohe Kosten bei der Raumplanung aus. Mit der Revision der Ortsplanung und dem Planungsgebiet Bahnhof werden zukünftige Ertragspotenziale für die Gemeinde Horw erarbeitet.

4.9 Volkswirtschaft

2007	Konto-Gruppe	Horw	Ebikon	Adligenswil	Emmen	Kriens	Littau	Meggen
Einwohner		12'560	11'522	5'440	27'007	25'346	16'340	6'397
Volkswirtschaft	8	-28	-39	-42	-22	-32	-39	-50
Landwirtschaft	80	7	2	3	9	9	1	5
Forstwirtschaft	81	2	1	2	2	1	1	-0
Jagd und Fischerei	82	-0	-0	-1	-0	-0	-0	-1
Tourismus	83	0	-	-	19	0	1	-
Industrie, Gewerbe, Handel	84	1	2	-	1	3	1	1
Energie	86	-38	-45	-46	-54	-45	-44	-55

- Die Gemeinde Emmen profitiert aufgrund des hohen Energiebedarfes seiner Industrie von hohen Rückerstattungen.
- Leistungen wie "Beitrag an Hochstammobstbau" (Fr. 48'585.00) und "Betriebshelfer" (Fr. 24'229.00) zählen nicht zu den Standardleistungen einer Gemeinde. Ab Februar 2009 verzichtet die Gemeinde Horw auf ein gemeindeeigenes Angebot "Betriebshelfer".

4.10 Finanzen und Steuern

Dieser Bereich wurde nicht speziell geprüft. In Bezug auf die interne Verrechnung bei den Spezialfinanzierungen beeinflusst jedoch der Anteil der internen Verrechnung von Abschreibungen und Zinsen (Investitionskosten) die Bereiche mit Spezialfinanzierungen (Kirchfeld, Wasser, Siedlungsentwässerung) massgeblich. Im Vergleich mit den anderen Gemeinden verrechnet Horw hohe Investitionskosten (Abschreibungen und Zinsen).

5 Schlussfolgerungen aus den Feststellungen

- Nebst der Einwohnerzahl gibt es bei verschiedenen Aufgaben andere Kostentreiber (Zum Beispiel: km-Strassennetz, Anzahl Schüler etc.). Allgemeingültige Schlussfolgerungen aufgrund der Einwohnerzahl sagen wenig aus.
- Das einheitliche Rechnungsmodell (HRM) wird in der Praxis nicht einheitlich umgesetzt. Ähnliche Ausgaben werden in unterschiedlichen Bereichen verbucht. (Beispiele: Sonderschule, Jugendarbeit, Werkhof). Die Aussagekraft der Informationen in den einzelnen Bereichen wird dadurch geschmälert.
- Die Abgrenzung zu den Spezialfinanzierungen wird nicht in allen Gemeinden gleich umgesetzt. Die verrechneten Aufwände aus Verwaltung und Investitionen werden den Spezialfinanzierungen unterschiedlich belastet.
- Die Erfolgsrechnung sagt nichts über einen allfälligen Nachholbedarf aus. Der Erhalt einer guten Infrastruktur wurde in Horw immer mit der notwendigen Sorgfalt wahrgenommen.
- Die Abgrenzung zur Investitionsrechnung wird nicht bei allen Gemeinden mit den gleichen Kriterien umgesetzt. Horw verbuchte zum Beispiel die Kosten der Raumplanung oder Informatik grösstenteils in der laufenden Rechnung. In anderen Gemeinden wurden eher Investitionsprojekte ausgelöst.
- Verschiedene Aufgaben haben sich in den letzten Jahren verändert. Bei der Betrachtung von historischen Zahlen müssen bereits umgesetzte Massnahmen berücksichtigt werden.

6 Erhebung Leistungskatalog

Mit den publizierten Daten aus den Gemeinderechnungen kann keine verlässliche Analyse erstellt werden und damit können auch keine konkreten Massnahmen hergeleitet werden. Die Bereiche 0 - 9 der funktionalen Gliederung im HRM enthalten jeweils eine Vielzahl von Leistungen der Gemeinde. Eine Vielzahl von Aufgaben ist gesetzlich vorgegeben und die Gemeinde muss diese erfüllen bzw. hat keine Möglichkeit diese Aufgaben zu beeinflussen (z.B. Zahlungen an Heimfinanzierung, Ergänzungsleistungen, Kantonsschule etc.). Die Finanzzahlen zeigen, dass die Gemeinde Horw in vielen Bereichen überdurchschnittliche Kosten aufweist. Warum das so ist und wo konkreter Handlungsbedarf besteht, muss im Detail analysiert werden. Entscheidend wird die Definition des angestrebten Leistungsstandards sein. Jede Gemeinde wird hier ihre zukünftigen Standards festlegen müssen. Ein einheitlicher Leistungsstandard über alle Gemeinden macht wenig Sinn und würde auch der Gemeindeautonomie widersprechen. Weil diese Standards nicht für alle Gemeinden gleich sind, wird ein alleiniger Vergleich der Finanzzahlen auch in Zukunft nicht sinnvoll sein. Die Frage der Effizienz kann nur in einem Leistungsvergleich mit anderen Gemeinden geklärt werden.

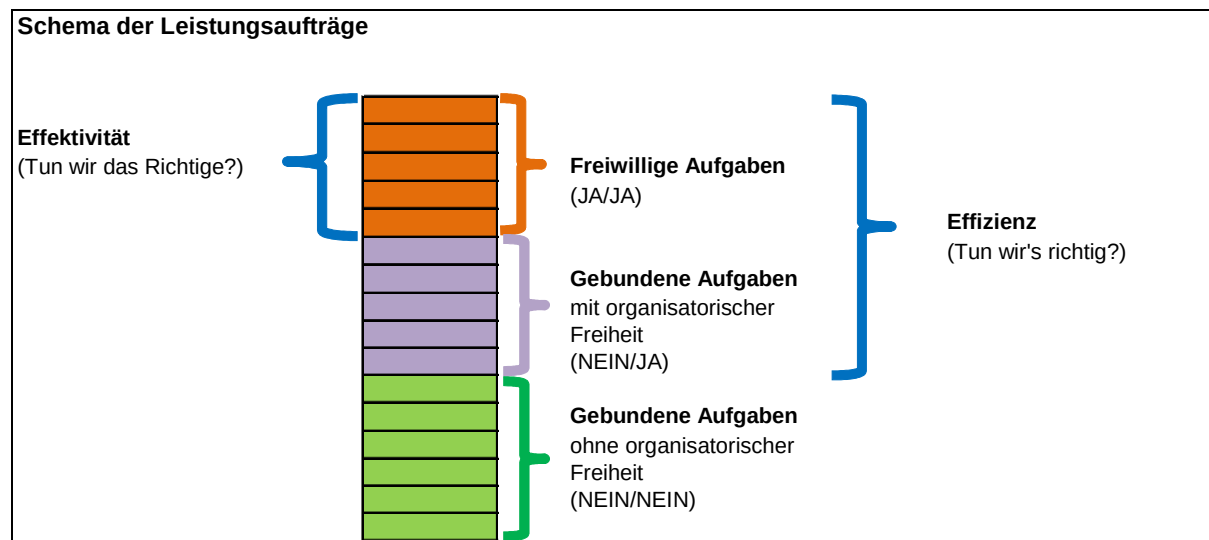
6.1 Definition von zukunftsorientierten Leistungsaufträgen

Es hat sich zudem gezeigt, dass die vergangenheitsorientierte Betrachtung nur beschränkt in die Zukunft hochgerechnet werden darf. Die Erarbeitung von konkreten Leistungsaufträgen haben wir uns bereits vor der Motion Nr. 261 im Zusammenhang mit der Einführung der Kostenrechnung zum Ziel gesetzt. Dieses Ziel soll nun mit der Erarbeitung der Motion Nr. 261 weiter konkretisiert werden. Dabei müssen folgende Fragen beantwortet werden können:

- a) Was beinhaltet der gesetzlich verlangte Grundauftrag? Dieser Minimalleistungsstandard kann nicht politisch diskutiert werden und lautet für alle Gemeinden gleich (Standardleistungsangebot).

- b) Welche zusätzlichen Leistungen will die Gemeinde Horw anbieten? Und welche Wirkung erwartet die Gemeinde Horw von diesen zusätzlichen Leistungsangeboten? Diese Zusatzleistungen müssen im Leistungsauftrag explizit aufgeführt werden und müssen mit den vorhandenen politischen Instrumenten bereinigt werden.

Schematisch können die zukünftigen Leistungsaufträge wie folgt dargestellt werden:



Begriffe

Effektivität (Tun wir das Richtige?)

Die Gemeinde hat nicht bei allen Leistungen einen Handlungsspielraum. Ob wir das Richtige tun kann die Gemeinde nur bei einem Teil der Aufgaben (orange) bestimmen.

In unserem Leistungskatalog stellen wir deshalb zu jedem Leistungsangebot folgende Grundsatzfrage zur Effektivität: "Kann die Gemeinde entscheiden, ob dieses Leistungsangebot angeboten wird?"

Effizienz (Tun wir's richtig?)

Die Gemeinde hat nicht bei allen Leistungen einen Handlungsspielraum über das "Wie?". In unserem Leistungskatalog stellen wir deshalb zu jedem Leistungsangebot folgende Grundsatzfrage zur Effizienz: "Kann die Gemeinde entscheiden, wie dieses Leistungsangebot angeboten wird?"

Freiwillige Aufgaben

Diese Aufgaben kann die Gemeinde erfüllen. Es bestehen keine übergeordneten gesetzlichen Vorgaben (Bund, Kanton). Beispiel: Schulsozialarbeit

- Antwort zur Grundsatzfrage Effektivität: JA
- Antwort zur Grundsatzfrage Effizienz: JA

Gebundene Aufgaben mit organisatorischer Freiheit

Diese Aufgaben muss die Gemeinde erfüllen. Es bestehen klare übergeordnete gesetzliche Vorgaben (Bund, Kanton). Die Gemeinde hat jedoch einen eigenen Handlungsspielraum für die Umsetzung der Aufgabe. Beispiele: Obligatorische Angebote der Volksschule

- Antwort zur Grundsatzfrage Effektivität: NEIN
- Antwort zur Grundsatzfrage Effizienz: JA

Gebundene Aufgaben ohne organisatorische Freiheit

Diese Aufgaben muss die Gemeinde erfüllen. Es bestehen klare übergeordnete gesetzliche Vorgaben (Bund, Kanton) ohne Handlungsspielraum für die Gemeinden. Beispiele: Beitrag an Kantonsschule, Beitrag an die Ergänzungsleistungen etc.

- Antwort zur Grundsatzfrage Effektivität: NEIN
- Antwort zur Grundsatzfrage Effizienz: NEIN

6.2 Vorgehen

Die Erarbeitung von Leistungsaufträgen soll möglichst in Zusammenarbeit mit den betroffenen Stellen der Gemeindeverwaltung durchgeführt werden. In einem ersten Schritt wurde deshalb ein Leistungskatalog erstellt. Dieser Leistungskatalog entspricht dem heutigen Grundaufbau der Kostenrechnung.

Insgesamt wurden in Zusammenarbeit mit dem Kader die Leistungsangebote nach folgenden Kriterien katalogisiert:

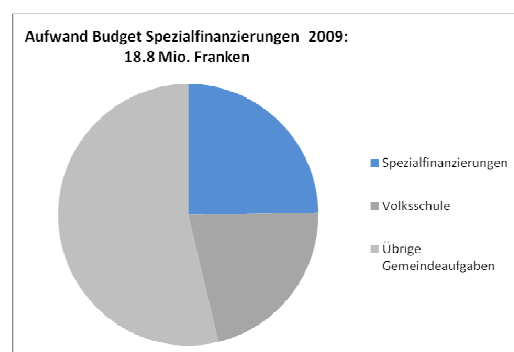
- Kostenstelle
- Budget 2009 nach Aufwand und Ertrag
- Hauptgruppen (Spezialfinanzierungen, Volksschule, Übrige)
- Einflussfaktoren
- Horw kann entscheiden, ob die Leistung erstellt wird (Effektivität).
- Horw kann entscheiden, wie die Leistung erstellt wird (Effizienz).
- Mögliches Potenzial

6.3 Feststellungen

Der gesamte Leistungskatalog wurde in die drei Hauptgruppen Spezialfinanzierungen, Volksschule und übrige Gemeindeaufgaben unterteilt.

Gruppierung Leistungskatalog			
	Aufwand	Ertrag	Nettoaufwand
Spezialfinanzierungen	18'856'700.00	18'648'500.00	208'200.00
Volksschule	16'549'400.00	4'079'100.00	12'470'300.00
Übrige Gemeindeaufgaben	41'006'000.00	51'426'000.00	-10'420'000.00
Total	76'412'100.00	74'153'600.00	2'258'500.00

6.3.1 Spezialfinanzierungen



Die Gemeinde Horw führt folgende Spezialfinanzierungen:

- Feuerwehr
- Wasserversorgung
- Siedlungsentwässerung
- Abfallbeseitigung
- Fernheizwerk
- Kirchfeld, Haus für Betreuung und Pflege

Mit Ausnahme vom Kirchfeld müssen die Spezialfinanzierungen ausgeglichen sein. Damit verhalten sie sich kostenneutral auf den Finanzhaushalt der Gemeinde Horw.

Für die Motion Nr. 261 ist damit die Gruppe der Spezialfinanzierungen nicht relevant und wird deshalb in diesen Abklärungen nicht weiter berücksichtigt.

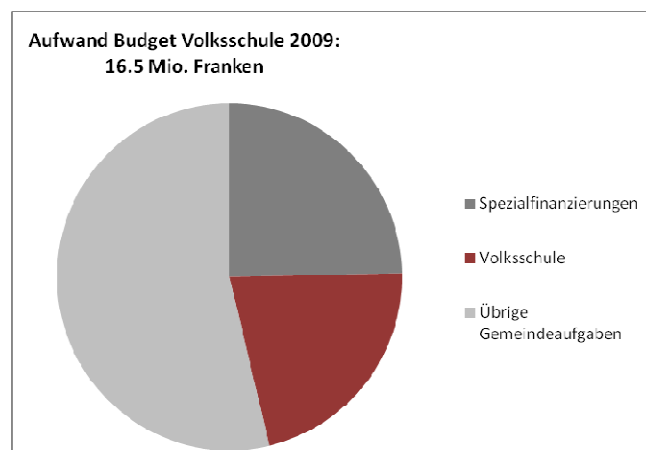
Curaviva veröffentlicht jeweils die Kennzahlen aller Heime im Kanton Luzern.

CURAVIVA Kostenvergleich 2007

	Curaviva	Horw	Horw	
	Kanton Luzern	2007	2008	Veränderung
Total BESA Punkte		1'171'546	1'424'015	22%
Total Belegungstage		51'887	52'165	1%
Belegungsziffer	98%	95%	95%	0%
Kosten Pension pro Tag	106.13	75.72	79.03	4%
Kosten Betreuung pro Tag	23.30	33.43	35.40	6%
Kosten pro BESA-Punkt und Tag	3.63	4.13	3.55	-14%
Leistungskosten KVG pro Tag:				
Stufe 0	4.13	-	-	
Stufe 1	25.96	27.26	23.72	-13%
Stufe 2	67.11	75.95	62.80	-17%
Stufe 3	128.80	141.78	122.85	-13%
Stufe 4	197.99	227.65	200.27	-12%
Leistungskosten Total pro Tag				
Stufe 0	130.09	109.16	114.44	5%
Stufe 1	154.46	136.42	138.16	1%
Stufe 2	196.54	185.11	177.24	-4%
Stufe 3	258.23	250.94	237.29	-5%
Stufe 4	327.42	336.81	314.71	-7%

Im Kostenvergleich mit Curaviva-Zentralschweiz liegt das Kirchfeld in allen Leistungsbereichen unter dem Durchschnitt des Kantons. Trotz starker Zunahme der Pflegeleistungen konnten die Kosten im Griff behalten werden. Ein konkreter Handlungsbedarf wird daraus nicht ersichtlich.

6.3.2 Volksschule



Analyse der Schulkostenrechnungen 2007

Der Kanton Luzern veröffentlicht jährlich die Kennzahlen der Betriebskosten der Volksschule je Klasse und Schüler.

Tabelle: Betriebskosten Volksschule 2007

	Alle Gemeinden	Amt Luzern	Kriens	Emmen	Ebikon	Horw
Kindergarten						
Lernende/Klasse	18.2	18.6	18.5	19.7	19.3	17.6
Kosten je Klasse	163'405	172'582	190'184	189'052	159'036	232'218
Kosten je Schüler	8'967	9'260	10'264	9'578	8'246	13'194
Primarschule						
Lernende/Klasse	19.5	19.6	20.3	20.1	20.4	18.7
Kosten je Klasse	227'226	225'264	225'775	216'416	231'136	261'624
Kosten je Schüler	11'637	11'505	11'126	10'768	11'352	13'987
Kleinklassen						
Lernende/Klasse	8.9	8.7	9	8.8	11.1	7
Kosten je Klasse	205'176	212'865	201'236	226'985	195'897	242'825
Kosten je Schüler	22'949	24'498	22'360	25'941	17'663	34'689
Sekundarstufe I						
Lernende/Klasse	18.8	18.8	19.6	19.8	20.7	18.8
Kosten je Klasse	303'830	310'366	315'291	280'448	300'686	326'671
Kosten je Schüler	16'152	16'482	16'107	14'171	14'537	17'376
Werkschule						
Lernende/Klasse	10	10.3	9.8	9.7	11.6	15
Kosten je Klasse	258'864	279'575	272'368	266'634	271'876	320'932
Kosten je Schüler	25'786	27'037	27'793	27'448	23'438	21'395

Im Vergleich mit dem gesamten Kanton weist Horw in der Regel sehr hohe Schulkosten pro Klasse aus. Bei den Lernenden pro Klasse weist Horw in der Regel die tiefsten Zahlen aus. In der Detailabklärung über mehrere Jahre trifft dies vor allem bei der Primarschule zu. Daraus ergeben sich im Vergleich zu anderen Gemeinden hohe Bruttokosten pro Schüler

Der Vergleich dieser Bruttozahlen wurde nun anhand der Detailzahlen aus den Gemeinden Kriens, Emmen und Ebikon näher untersucht.

Der Zusammenzug aller Abteilungen ergibt folgendes Bild :

	Horw	Emmen	Kriens	Ebikon
Jahr	2007	2007	2007	2007
Lernende (1.Sept.)	1324	3040	2919	1351
Klassen	74	158	156	70
Schüler pro Klasse	17.9	19.2	18.7	19.3
Direkte Nettokosten	8'181'282.00	18'625'608.00	15'192'131.00	7'348'412.00
Kostenanteil Kanton (Kantonsbeitrag)	3'595'031.00	9'249'990.00	9'956'953.00	4'226'697.00
Direkte Kosten	11'776'313.00	27'875'598.00	25'149'084.00	11'575'109.00
Schulische Dienste (216)	419'743.00	846'327.00	749'633.00	873'379.00
Schulhausunterhalt (217)	1'888'454.00	2'453'472.00	2'952'434.00	1'743'412.00
Schulverwaltung (218)	988'209.00	1'637'539.00	1'768'037.00	778'382.00
Schule übriges (219)	200'188.00	404'788.00	1'297'832.00	123'059.00
Schulgesundheit (460,461)	83'779.00	199'870.00	196'349.00	95'963.00
Anteil öffentliche Verwaltung	294'906.00	-	463'036.00	120'191.00
Bruttobetriebskosten	15'651'592.00	33'417'594.00	32'576'405.00	15'309'495.00
Investitionskosten (Zins und Abschreibungen)	4'353'575.00	5'428'620.00	6'075'000.00	1'618'576.00
Bruttokosten (inkl. Investitionen)	20'005'167.00	38'846'214.00	38'651'405.00	16'928'071.00

Im grünen Bereich werden die direkten Kosten aus der Rechnung ausgewiesen. Der Zahlen im orangen Bereich werden aufgrund von Kostenumlagen technisch ermittelt. Die Detailanalyse zeigt, dass Horw deutlich höhere Kostenumlagen verrechnet. Die Vergleichsgemeinden verrechnen keine Zinskosten für das Land. Inwieweit Horw tatsächlich mehr in die Schulinfrastruktur investiert, muss noch genauer geprüft werden. Die weitere Beurteilung wird deshalb aufgrund dieser Abschnitte unterteilt.

a) Bruttobetriebskosten

Rechnet man alle Abteilungen zusammen, unterscheiden sich die Aufwände mit Ausnahme der Umlage Anteil öffentliche Verwaltung nicht stark. Gemäss Vorgabe Kanton werden hier 5 % vom Nettoaufwand Verwaltung gerechnet. Dieser Schlüssel ist problematisch, denn die Abgrenzung der Verwaltungskosten wird nicht in allen Gemeinden gleich gehandhabt. Zudem ist ein einheitlicher Satz von 5 % ebenfalls problematisch, weil vor allem grössere Gemeinden separate Schulverwaltungen bzw. Schulsekretariate haben. In diesem Fall werden in diesen Gemeinden die Kosten der Verwaltung überproportional zugeschlagen. In den Schulkostenabrechnungen werden deshalb diese Kosten von den Gemeinden unterschiedlich dargestellt.

Vergleicht man nur die direkten Betriebskosten ohne Umlagen aus Verwaltung ergibt sich folgendes Bild:

	Horw	Emmen	Kriens	Ebikon
Jahr	2007	2007	2007	2007
Lernende (1.Sept.)	1324	3040	2919	1351
Klassen	74	158	156	70
Schüler pro Klasse	17.9	19.2	18.7	19.3
Direkte Nettokosten	8'181'282.00	18'625'608.00	15'192'131.00	7'348'412.00
Kostenanteil Kanton (Kantonsbeitrag)	3'595'031.00	9'249'990.00	9'956'953.00	4'226'697.00
Direkte Kosten	11'776'313.00	27'875'598.00	25'149'084.00	11'575'109.00
Schulische Dienste (216)	419'743.00	846'327.00	749'633.00	873'379.00
Schulhausunterhalt (217)	1'888'454.00	2'453'472.00	2'952'434.00	1'743'412.00
Schulverwaltung (218)	988'209.00	1'637'539.00	1'768'037.00	778'382.00
Schule übriges (219)	200'188.00	404'788.00	1'297'832.00	123'059.00
Schulgesundheit (460,461)	83'779.00	199'870.00	196'349.00	95'963.00
Anteil öffentliche Verwaltung				
Direkte Betriebskosten	15'356'686.00	33'417'594.00	32'113'369.00	15'189'304.00
pro Abteilung	207'522.78	211'503.76	205'854.93	216'990.06
pro Schüler	11'598.71	10'992.63	11'001.50	11'243.01

b) Verrechneter Investitionskostenanteil

Im Vergleich mit dem gesamten Kanton weist Horw in der Regel sehr hohe Schulkosten aus. Die Analyse zeigt, dass Horw deutlich höhere Investitionskosten verrechnet.

	Horw	Emmen	Kriens	Ebikon
Investitionskosten (Zins und Abschreibungen)	4'353'575.00	5'428'620.00	6'075'000.00	1'618'576.00
pro Klasse	58'832.09	34'358.35	38'942.31	23'122.51
pro Schüler	3'288.20	1'785.73	2'081.19	1'198.06

Der Verband Luzerner Gemeinden kämpft seit Jahren beim Kanton um einen gerechten Kostenbeitrag an die Volksschule. Früher subventionierte der Kanton die Lehrerbesoldungen. In dieser Subvention war ein grosser Teil des indirekten Finanzausgleichs versteckt. Das heisst, Gemeinden mit einer hohen Steuerkraft erhielten sehr wenig Beiträge an die Volksschule. Mit der Revision des Finanzausgleichs wurde diese Ungerechtigkeit bereinigt. Neu erhalten die Gemeinden einen Schüler-Pro-Kopfbeitrag. Für die Berechnung dieses Beitrages verlangten die Gemeinden, dass auch die Investitionskosten mitberücksichtigt werden. Da zu diesem Zeitpunkt noch keine Kostenrechnung bei den Gemeinden vorhanden waren, machten die Regierungstatthalter eine Musterkostenrechnung für die Schulkostenabrechnung. Die Gesamtsumme dieser Schulkostenrechnung dient dann als Basis für den Kantonsbeitrag. Das heisst, je höher die Kosten nachgewiesen werden können, desto höher fällt der Beitrag aus.

Mit welcher Summe sollen nun die Investitionskosten in die Schulabrechnung einfließen. Der Kanton sagt, dies seien die historischen Investitionskosten. Etliche Gemeinden sagen aber, der Gebäudeversicherungswert bzw. der heutige Landpreis entspreche eher der Kostenwahrheit. Die Gemeinde Horw gehört zu den Vertretern der zweiten Gruppe. Aus diesem Grund wurden nicht die historischen Werte in die Kostenrechnung aufgenommen, sondern eben die Summe der aktuellen Gebäudeversicherungswerte bzw. ein aktueller Landwert wurde festgelegt. Dies

hat nun zur Folge, dass die Investitionskosten deutlich höher ausfallen als bei den Gemeinden mit historischen Kostenwerten.

Weiter gibt der Kanton vor, dass 10 % der Liegenschaftskosten für nichtschulische Zwecke abgezogen werden. Diese Annahme stimmt wohl über den ganzen Kanton, jedoch kaum für die Gemeinde Horw. Gemäss Vorgabe Kanton wurde deshalb die gesamte Horwerhalle als Investition bei den Schulliegenschaften berücksichtigt.

Aufgrund dieser unterschiedlichen Anwendung werden die Schulkosten in den einzelnen Gemeinden vor allem im Bereich Investitionskosten massiv verzerrt dargestellt. Ein direkter Vergleich macht keinen Sinn.

Wie hoch waren nun tatsächlich die Investitionen in der Gemeinde Horw?

Die Gemeinde hat auf den 1. Januar 2009 die Anlagebuchhaltung eingeführt. Aus diesem Grund hat die Finanzabteilung alle bekannten historischen Investitionen erhoben. Die Werte sind zur Zeit noch provisorisch, weil sie noch nicht intern und extern geprüft wurden. Zudem haben wir nun bei der Horwerhalle zwischen Schule und Kultur eine Ausscheidung vorgenommen. Gemäss Kostenteiler aus dem Kredit B+A Horwerhalle wurde für die Sanierung der Sporthalle rund 25.7 % oder Fr 2.7 Mio. von den total Fr. 10.5 Mio. aufgewendet. In unseren Berechnungen wird nur noch dieser Anteil der Investitionskosten der Horwerhalle der Volksschule belastet.

Vergleich historische Kosten mit Gebäudeversicherungswert bzw. aktuellem Landwert

Basiswerte		Kindergarten	Primarschule	Sekundar- schule	Schulische Dienste	Sport	Total
Grundstücke	aktueller Landwert	3'365'151	12'704'795	4'921'758	413'896		21'405'600
	historische Kosten						7'032'050
Gebäude, Umgebung etc.	Gebäude- versicherungswert	12'144'074	45'848'750	17'761'520	1'493'656		77'248'000
	historische Kosten	2'047'325	43'636'973	9'453'454		6'309'574	61'447'326
Kalkulatorische Werte							
Grundstücke							
Zinskosten	aktueller Landwert	151'432	571'716	221'479	18'625	-	963'252
	historische Kosten						316'442
Gebäude, Umgebung etc.							
Zinsen	Gebäude- versicherungswert	273'242	1'031'597	399'634	33'607	-	1'738'080
	historische Kosten	46'065	981'832	212'703	-	141'965	1'382'565
Abschreibungen	Gebäude- versicherungswert	303'602	1'031'597	399'634	33'607	-	1'768'440
	historische Kosten	46'065	981'832	212'703	-	141'965	1'382'565
Total bisherige Berechnung							4'469'772
Total Berechnung nach Anlagebuchhaltung							3'081'572

Gemäss dieser Berechnung würden sich die ausgewiesenen Bruttokosten um rund Fr. 1.4 Mio. reduzieren.

Da nicht alle Gemeinden Zinskosten für das Land verrechnen, werden in der folgenden Tabelle nur die Zins- und Abschreibungskosten der Gebäude gegenübergestellt.

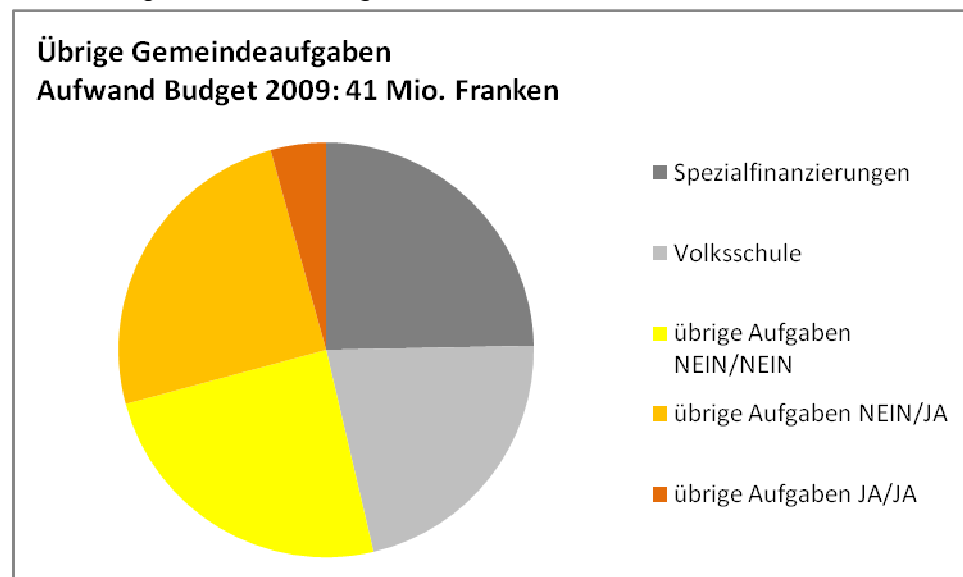
	Horw	Emmen	Kriens	Ebikon
Zins Gebäude (kalk.)	1'382'565.00	2'714'310.00	3'037'500.00	809'288.00
Abschr. Gebäude (kalk.)	1'382'565.00	2'714'310.00	3'037'500.00	809'288.00
Total Zins/Abschreibungen Gebäude	2'765'130.00	5'428'620.00	6'075'000.00	1'618'576.00
pro Klasse	37'366.62	34'358.35	38'942.31	23'122.51
pro Schüler	2'088.47	1'785.73	2'081.19	1'198.06

Schlussfolgerungen aus der Analyse der Betriebskosten Schule 2007

Die Analyse der Betriebskosten zeigt, dass die einzelnen Gemeinden teilweise sehr verschiedene Inputgrössen und eine nicht einheitliche Aufteilung der Kosten vornehmen. Deshalb sind die Zahlen nur bedingt vergleichbar.

Berücksichtigt man nur die direkten Kosten, so weist die Gemeinde Horw rund Fr. 500.00 pro Schüler oder insgesamt Fr. 650'000.00 höhere Kosten in der Volksschule aus als die Vergleichsgemeinden.

6.3.3 Übrige Gemeindeaufgaben



Gruppiert man diese Aufgaben nach den Kriterien von Effektivität und Effizienz erhalten wir folgende Werte:

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

NEIN/NEIN (Beilage 2)

Gebundene Aufgaben ohne organisatorische Freiheit

Diese Aufgaben sind im Hinblick auf die Motion 261 nicht relevant, da für die Gemeinde kein Handlungsspielraum besteht.

*NEIN/JA (Beilage 3)

Gebundene Aufgaben mit organisatorischer Freiheit

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

*JA/JA (Beilage 4).

Freiwillige Aufgaben

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

*Bemerkung:

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

7 Massnahmen

Die Motion Nr. 261 verlangt von uns, konkrete Massnahmen aufgrund der Erkenntnisse im Finanz- und Aufgabenplan der Gemeinde aufzunehmen und möglichst rasch umzusetzen. Erste Resultate erwarten Sie konkret auf das Budget 2010. Wir unterbreiten Ihnen aufgrund der heutigen Kenntnisse diverse Massnahmen. Diese werden in folgende Gruppen unterteilt:

- Bereits umgesetzte Massnahmen
- Vom Gemeinderat empfohlene Massnahmen
- Weitere Massnahmen.

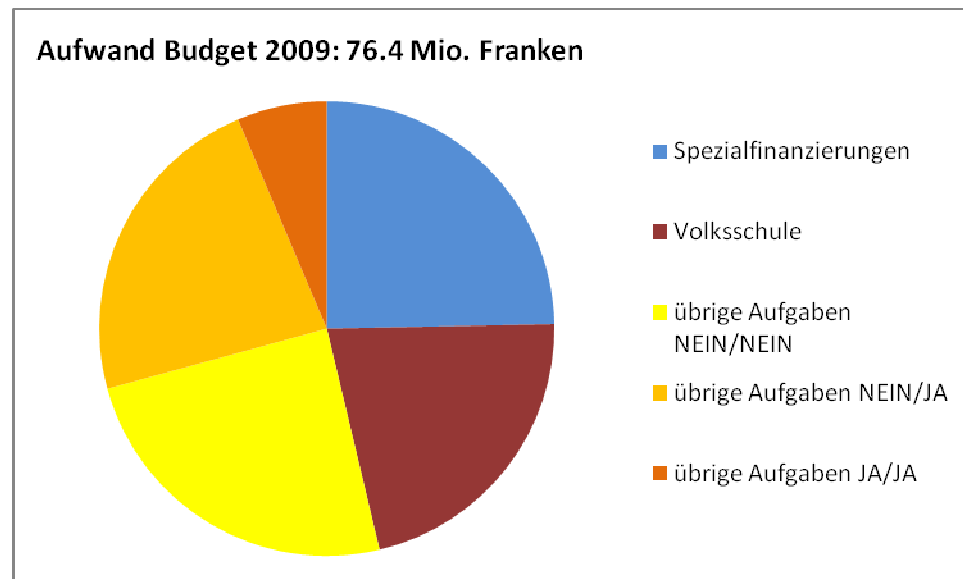
7.1 Bereits umgesetzte Massnahmen

Der Vollständigkeit halber werden diese Massnahmen nochmals aufgelistet. Aufgrund der Finanzreform 08 haben sich seit 2007 verschiedene weitere Aufgaben verändert. In der Liste werden jedoch nur jene Aufgaben erwähnt, welche in der Vergangenheit gegenüber anderen Gemeinden hohe Kosten ausgewiesen haben.

- Mit dem Betreibungsamt wurde eine neue Vereinbarung unterzeichnet.
- Den Massnahmenvollzug übernimmt mit der Finanzreform 08 der Kanton.
- Die Kosten beim Grundbuchamt werden in Zukunft entfallen.
- Die Kosten für die Diplommittelschule übernimmt mit der Finanzreform 08 der Kanton.
- Die Mietzinsbeihilfen und die Gemeindebeihilfen wurden im Budget 2009 gestrichen. Ihnen muss jedoch für diese beiden Positionen noch ein separater Bericht und Antrag vorgelegt werden.
- Ab der Rechnung 2007 übernimmt die Gemeinde die Kosten für den Transport der Verstorbenen und für das Krematorium nicht mehr (ca. Fr. 50'000.00 oder Fr. 4.00/Ew.).
- Ab Februar 2009 verzichtet die Gemeinde Horw auf ein gemeindeeigenes Angebot "Betriebsshelfer".

7.2 Vom Gemeinderat empfohlene Massnahmen

Der Bruttoaufwand beim Budget 2009 beträgt 76.41 Mio. Franken und verteilt sich wie folgt:



7.2.1 Massnahmen Spezialfinanzierungen

Mit Ausnahme vom Kirchfeld müssen die Spezialfinanzierungen ausgeglichen sein. Im Budget 2009 weist das Kirchfeld einen Zuschuss von Fr. 208'200.00 aus. Aufgrund des Rechnungsabchlusses 2008 kann davon ausgegangen werden, dass die Gemeinde Horw auch im Jahr 2009 keinen Zuschuss bezahlen muss. Die Tarife im Kirchfeld sind somit kostendeckend. Wir empfehlen bis zur Einführung der neuen Pflegefinanzierung eine kostendeckende Finanzierung. Ein Zuschuss der Gemeinde entfällt damit.

7.2.2 Massnahmen im Bereich der Volksschule

Das Präsidialdepartement hat in Zusammenarbeit mit der Schulpflege und der Schulleitung diverse Massnahmen geprüft. (Details siehe Beilage 5).

Gestützt darauf empfehlen wir folgende Massnahmen:

- Der Schulbetrieb Biregg wird auf das Schuljahr 2010/11 eingestellt. Ob die Lernenden nach Luzern oder nach Horw in die Schule gehen werden, muss im Detail geklärt werden. Aufgrund der bisherigen Abklärungen kann die Gemeinde Horw ein Optimierungspotenzial von rund Fr. 350'000.00 bis Fr. 400'000.00 realisieren.
- Im Vergleich mit den anderen Gemeinden weist Horw vor allem bei der Primarschule tiefere Schülerzahlen aus. Wir empfehlen, die Klassenbestände auf durchschnittlich 20 Schüler zu erhöhen. Gemäss unseren Berechnungen kann die Gemeinde Horw ein Optimierungspotenzial von rund Fr. 200'000.00 realisieren.
- Die heutigen Lagerangebote wurden überprüft. Die Nachfrage für das Sommersportlager bei der Sekundarstufe I ist nicht vorhanden und wir empfehlen den Verzicht. Gemäss unseren Berechnungen kann die Gemeinde Horw ein Optimierungspotenzial von rund Fr. 10'000.00 realisieren.

Diese Massnahmen wurden gemäss der Motion im Finanzplan 2010 - 2015 integriert. Nebst den oben aufgeführten Massnahmen wurden weitere Massnahmen geprüft, sollen aber im Rahmen der Motion 261 nicht weiter verfolgt werden.

7.3 Weitere Massnahmen

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

führung der Kostenrechnung bei den Gemeinden in Zukunft über besseres Zahlenmaterial zu verfügen.

Für die Weiterbearbeitung beabsichtigen wir folgende Massnahmen:

7.3.1 Detaillierter Gemeindevergleich

Im Rahmen einer Detailanalyse soll der Stellenetat der Verwaltung und der Gemeindebetriebe (ohne Spezialfinanzierungen), die damit verbundenen Aufgaben und Leistungen und die entsprechenden Leistungsindikatoren im Vergleich mit anderen Gemeinden ermittelt und beurteilt werden.

7.3.2 Gehaltsvergleich

Vergleicht man den Personalaufwand der Gemeinde Horw mit den anderen Gemeinden, so stellt man fest, dass dieser höher ist als in den Vergleichsgemeinden. Der Personalaufwand wird grundsätzlich von zwei Faktoren beeinflusst, einerseits vom Leistungsangebot und andererseits vom individuellen Lohn. Die oben erwähnte Detailanalyse wird uns diesbezüglich zusätzliche Informationen liefern. Ein Gehaltsvergleich mit anderen Gemeinden soll uns zusätzliche Informationen liefern.

7.3.3 Infrastrukturvergleich

Konkrete Kennzahlen der Gemeinden über den Zustand der Infrastrukturen einer Gemeinde existieren bis heute nicht. Die Gemeinde Horw hat in der Vergangenheit sehr viel in ihre Infrastruktur investiert. Interne Erhebungen wie zum Beispiel Zustandserhebung Gemeindestrassen zeigen zwar Handlungsbedarf auf. Insgesamt jedoch präsentiert sich die Infrastruktur der Gemeinde in einem guten Zustand. Der Erhalt einer guten Infrastruktur bindet nebst den externen Kosten auch interne Ressourcen für den Unterhalt, den Werterhalt und die Erneuerung der Anlagen. Diese Kosten sind im Sinne der Motion Nr. 261 nicht relevant und werden deshalb nicht näher geprüft.

7.3.4 Ertragsoptimierungen

Nebst den Spezialfinanzierungen verrechnet die Gemeinde für spezielle Dienstleistungen Gebühren. Insbesondere bei den freiwilligen Leistungen aber auch bei diversen Leistungen der Gruppe NEIN/JA macht eine Kostenbeteiligung der Leistungsempfänger Sinn. Wie hoch diese Kostenbeteiligung sein soll wird im Vergleich mit anderen Gemeinden im Detail geprüft. Zudem können mit Hilfe der Kostenrechnung kostendeckende Gebühren berechnet werden.

8 Würdigung

Wir haben bereits in der Vergangenheit stets nach Kostenoptimierungen gesucht und jeweils unter Berücksichtigung des bestehenden Leistungsangebotes der Gemeinde Horw Veränderungen und Verbesserungen umgesetzt. Dass dabei vor allem nach den Handlungsoptionen zur Effektivitäts- und Effizienzsteigerung gedrängt wird, ist eine zu einfache Sichtweise. Die positiven Reaktionen aus der Bevölkerung zeigen, dass die Verwaltung pflichtbewusst und kundenorientiert arbeitet. Es gibt immer wieder Optimierungsmöglichkeiten, für die auch entsprechende Massnahmen eingeleitet wurden. Bereits die vorliegende Grobanalyse zeigt auf, dass die erwähnten Agglomerationsgemeinden ein sehr unterschiedliches Dienstleistungs- und Infrastrukturanangebot mit ebenso unterschiedlichen Ressourcen aufweisen.

Mit dem Leitbild halten wir fest, dass wir damit die Richtung für den Legislaturplan, die Planung und Projekte in den Bereichen Gesellschaft, Raum, Wirtschaft und Politik angeben. Wir setzen uns für eine zielgerichtete und kontinuierliche Umsetzung der angestrebten Entwicklung ein. Die gemeinsame Zukunftsgestaltung für ein Horw mit viel Lebensqualität für alle soll in stetem Dialog mit der Bevölkerung und in Zusammenarbeit mit allen Interessierten sowie mit öffentlichen und privaten Partnern erfolgen.

Die Geschichte Horws zeigt, dass mit der Umsetzung von verschiedenen Anregungen aus der Politik und der Bevölkerung ein breites gut ausgebautes Leistungsangebot realisiert wurde. Vor allem in den Bereichen Bildung, Soziales und Verkehr werden wir in der Agglomeration von vielen Bewohnerinnen und Bewohnern als vorbildlich beurteilt. Dies bestätigt unsere Arbeit in der Vergangenheit und auch in der Gegenwart, in der viel Zeit und Ressourcen in die Planung und Umsetzung der Weiterentwicklung unserer Gemeinde investiert werden.

Es zeigt sich, dass liebgewonnene Annehmlichkeiten als Horwer Standard angeschaut werden. Oft wird dabei die Frage der Finanzierung vergessen oder in den Hintergrund gedrängt. Nach erfolgten Abklärungen mit den Vergleichsgemeinden wird es nicht nur unsere Aufgabe sein weitere Verbesserungen umzusetzen, sondern auch in Zusammenarbeit mit den politischen Gremien und der Bevölkerung wird zu entscheiden sein, was man in Zukunft beibehalten will oder nicht. Was uns auszeichnet ist der Wille, für alle den höchsten Nutzen aus unseren finanziellen Möglichkeiten zu ziehen und zwischen Partikularinteressen und Gesamtwohl zu unterscheiden. Wir stehen auch in Zukunft im Standortwettbewerb mit den umliegenden Gemeinden. Es ist unsere Aufgabe, nebst den hoheitlichen Aufgaben das Angebot regelmässig zu überprüfen, solidarische Lösungen zu realisieren und somit weiterhin als bevorzugter Wohn- und Arbeitsort zu bestehen.

Mit der Motion Nr. 261 haben wir den Auftrag, weitere Einsparungen zu realisieren. Bereits die Grobanalyse hat einige Möglichkeiten aufgezeigt, die zum Teil einer tieferen politischen Diskussion bedürfen. Auch konnten bereits im Vergleich mit einzelnen Agglomerationsgemeinden Tätigkeiten und Abläufe eruiert werden, die möglicherweise effizienter und kostengünstiger auszuführen sind. Dazu braucht es weitere vertiefte Detailanalysen und gezielte Leistungsvergleiche, um tatsächlich Gleiches mit Gleichem zu vergleichen. Wir werden mit dem Schlussbericht im Jahre 2010 die getroffenen Massnahmen und das mögliche Potenzial aufzeigen.

9 Antrag

Wir beantragen Ihnen

- vom Planungsbericht Kenntnis zu nehmen.

Markus Hool
Gemeindepräsident

Daniel Hunn
Gemeindeschreiber

- Beilage 1: Gemeindefinanzen: Nettobelastung nach Hauptfunktionen 2002 – 2006
- Beilage 2: Gebundene Aufgaben ohne organisatorische Freiheit (NEIN/NEIN)
- Beilage 3: Gebundene Aufgaben mit organisatorischer Freiheit (NEIN/JA)
- Beilage 4: Freiwillige Aufgaben (JA/JA)
- Beilage 5: Massnahmen im Bereich Volksschule

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

Beschluss

- nach Kenntnisnahme vom Bericht und Antrag Nr. 1403 des Gemeinderates vom 6. August 2009
 - gestützt auf den Antrag der Geschäftsprüfungskommission
 - in Anwendung von Art. 31 Abs. 1 Bst. f der Gemeindeordnung vom 25. November 2007
-

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

Horw, 17. September 2009

Irène Zingg-Vetter
Einwohnerratspräsidentin

Daniel Hunn
Gemeindeschreiber

Publiziert: