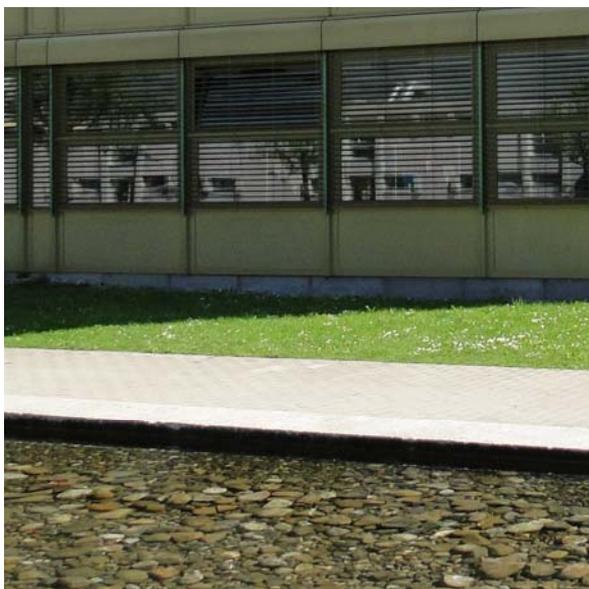


**GEMEINDERAT**  
**Bericht und Antrag**

Nr. 1460  
vom 20. Oktober 2011  
an Einwohnerrat von Horw  
betreffend Finanz- und Aufgabenplan 2012 - 2017

---



## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Ausgangslage</b> .....	<b>4</b>
2.1	Externe Faktoren .....	4
2.1.1	Wirtschaftliches Umfeld .....	4
2.1.2	Mehrbelastungen aus übergeordneter Gesetzgebung .....	5
2.1.3	Veränderung Steuerkraft .....	6
2.1.4	Auswirkungen Steuergesetzrevisionen .....	6
2.2	Interne Faktoren .....	7
2.2.1	Kommunale Steuerfussenkung.....	7
2.2.2	Sparpaket im Rahmen der Motion 261 .....	7
2.2.3	Liegenschaftspolitik .....	7
2.2.4	Stille Reserven .....	7
2.2.5	Ortsplanungsrevision.....	8
2.2.6	Bebauungsplan Zentrumszone Bahnhof .....	8
2.2.7	Bebauungsplan Ortskern.....	8
2.2.8	Kurz und mittelfristiger Investitionsbedarf.....	9
<b>3</b>	<b>Problemanalyse</b> .....	<b>9</b>
3.1	Stärken und Schwächen.....	9
3.2	Chancen und Gefahren .....	10
<b>4</b>	<b>Handlungsoptionen</b> .....	<b>10</b>
<b>5</b>	<b>Strategie</b> .....	<b>11</b>
<b>6</b>	<b>Massnahmen zur Umsetzung der Strategie</b> .....	<b>12</b>
6.1	Das Leistungsangebot, die Standards und die Gebühren der Gemeinde Horw sollen regelmässig überprüft und wo erforderlich angepasst werden .....	12
6.2	Ein Anteil der Liegenschaften im Finanzvermögen soll mit Buchgewinnen verkauft oder im Baurecht abgegeben werden .....	12
6.3	Die Voraussetzungen sollen geschaffen werden, damit neue Wohnzonen schnell überbaut werden können.....	12
6.4	Die Realisierung des Projekts Südbahnhof soll durch die Aktivitäten der Gemeinde schnellstmöglich initialisiert werden.....	13
6.5	Das ausgewiesene Eigenkapital kann abgebaut werden; stille Reserven sollen teilweise realisiert werden .....	14
6.5.1	Eigenkapital ohne Berücksichtigung der stillen Reserven .....	14
6.5.2	Stille Reserven des Finanzvermögens .....	14
6.5.3	Restliche stille Reserven .....	14
6.6	Das Auflösen von Fonds ist zu prüfen.....	15
6.7	Der Steuerfuss von 1.6 wird nur als "letztes Mittel" erhöht.....	15
<b>7</b>	<b>Würdigung</b> .....	<b>16</b>
7.1	Würdigung der Kennzahlen .....	16
7.1.1	Gesetzliche Regelung .....	16
7.1.2	Die Kennzahlen gemäss Rechnung 2010 .....	16
7.1.3	Die Entwicklung der Kennzahlen gemäss Finanzplan.....	16
7.1.4	Die Entwicklung der Kennzahlen nach HRM2.....	17
7.1.5	Grundsätzliche Beurteilung der Kennzahlen .....	18
7.2	Beurteilung der Sensitivität der Zahlen des Finanzplanes .....	18
7.3	Gesamtwürdigung .....	19
<b>8</b>	<b>Der Aufgabenplan der Gemeinde Horw</b> .....	<b>20</b>
8.1	Management und Organisation .....	20
8.2	Personal .....	21
8.3	Immobilien .....	21

8.4	Zentrale Dienste .....	23
8.5	Werkhof .....	24
8.6	Allgemeine Verwaltung .....	24
8.7	Öffentliche Sicherheit .....	25
8.8	Feuerwehr .....	25
8.9	Bildung.....	26
8.10	Kultur und Freizeit .....	27
8.11	Gesundheit .....	27
8.12	Kirchfeld, Haus für Betreuung und Pflege .....	28
8.13	Soziale Wohlfahrt .....	29
8.14	Verkehr .....	30
8.15	Wasserversorgung .....	32
8.16	Siedlungsentwässerung .....	33
8.17	Abfallbeseitigung .....	34
8.18	Gewässerschutz, Naturschutz und übriger Umweltschutz .....	34
8.19	Raumordnung .....	35
8.20	Volkswirtschaft.....	36
8.21	Fernheizwerk .....	36
8.22	Finanzen und Steuern .....	37
<b>9</b>	<b>Der Finanzplan.....</b>	<b>38</b>
9.1	Allgemeine Einflussfaktoren beim Finanzplan .....	38
9.1.1	Berechnungsbasis Finanzplan .....	38
9.1.2	Plangrössen.....	38
9.1.3	Personalaufwand.....	39
9.1.4	Sachaufwand .....	39
9.1.5	Steuern .....	39
9.1.5.1	Entwicklung Steuerertrag im Finanzplan .....	39
9.1.6	Entschädigungen und Beiträge .....	40
9.1.7	Bevölkerungsentwicklung .....	40
9.1.8	Zinssätze für Neukredite.....	40
9.2	Die Finanzplandaten.....	41
9.2.1	Aufwand- und Ertragsentwicklung der bisherigen Laufenden Rechnung.....	41
9.2.2	Finanzielle Auswirkungen der Veränderungen der Aufgaben der Laufenden Rechnung .....	42
9.2.3	Investitionen .....	44
<b>10</b>	<b>Ergebnisse und Kennzahlen Finanzplan.....</b>	<b>46</b>
10.1	Ergebnisse der Verwaltungsrechnung ohne Spezialfinanzierungen .....	46
10.1.1	Gesamtergebnis .....	46
10.1.2	Kennzahlen gemäss Finanz- und Aufgabenplan 2012 – 2017 .....	47
10.2	Spezialfinanzierungen .....	49
10.2.1	Spezialfinanzierung Feuerwehr .....	49
10.2.2	Spezialfinanzierung Wasser .....	50
10.2.3	Spezialfinanzierung Siedlungsentwässerung .....	50
10.2.4	Spezialfinanzierung Abfallbeseitigung .....	51
10.2.5	Spezialfinanzierung Fernheizwerk.....	51
10.2.6	Kirchfeld, Haus für Betreuung und Pflege .....	52
<b>11</b>	<b>Antrag .....</b>	<b>52</b>

Sehr geehrter Herr Einwohnerratspräsident  
Sehr geehrte Damen und Herren Einwohnerräte

## **1 Einleitung**

Der Finanz- und Aufgabenplan (FAP) ist ein Instrument der mittel- und langfristigen Planung. Er zeigt die vorgesehene Entwicklung der Aufwendungen und Erträge sowie der Investitionen der Gemeinde Horw in den nächsten sechs Jahren auf.

Aufgrund der besonderen finanziellen Situation (Verluste in den vergangenen Jahren, hohe geplante Investitionen in der Zukunft) und der Entwicklung des Umfeldes (abgeschlossene Ortsplanungsrevision, Bebauungsplan Südbahnhof und Ortskern, hoher Betrag an stillen Reserven, zusätzliche Leistungserbringung und veränderte Aufgabenfinanzierung durch übergeordnete Gesetzgebung etc.) wird dem operativen Teil des FAP eine strategische Auslegeordnung vorgeschaltet. In dieser wird auch dargelegt, wie wir die zukünftigen Herausforderungen meistern wollen.

## **2 Ausgangslage**

### **2.1 Externe Faktoren**

#### **2.1.1 Wirtschaftliches Umfeld**

Wie erwartet hat der Wirtschaftseinbruch im Jahr 2009 seine negativen Spuren im Rechnungsabschluss 2010 hinterlassen. Insbesondere sind die Nachträge bei den juristischen Personen und bei den Selbstständigerwerbenden deutlich zurückgegangen. Beim Ertrag des laufenden Jahres konnte im Rechnungsjahr 2010 die budgetierte Zuwachsrate nicht erreicht werden. Aufgrund der aktuellen Steuerveranlagungen gehen wir davon aus, dass dieser Einbruch bereits überwunden ist.

Im Jahr 2010 und bis Mitte 2011 erfreute sich die Schweiz an einem positiven Wirtschaftswachstum. Ab Mitte 2011 erfuhr der Franken gegenüber dem Dollar und dem Euro eine massive Aufwertung. Dies führt vor allem in der Exportindustrie und in der Tourismusbranche zu Umsatz- und Gewinneinbussen. Die Schweizerische Nationalbank hat zwar in der Zwischenzeit den Wechselkurs zum Euro auf 1.20 fixiert, trotzdem muss davon ausgegangen werden, dass die wirtschaftliche Entwicklung – auch unter Berücksichtigung der schwelenden Krisen in einigen EU-Ländern - sich kurzfristig abflachen wird.

Im Juli 2011 präsentierte das Staatssekretariat für Wirtschaft folgende Konjunkturprognosen für die Schweiz:

- Wachstum BIP 2011: 2.1 %
- Wachstum BIP 2012: 1.5 %
  
- Arbeitslosenquote 2011: 3.1 %
- Arbeitslosenquote 2012: 3.3 %
  
- Teuerung 2011: 0.7 %
- Teuerung 2012: 0.7 %

Im Oktober 2011 prognostiziert das BAK für den Kanton Luzern folgende Entwicklungen des Bruttoinlandproduktes:

- Wachstum BIP 2012: + 0.9 %
- Wachstum BIP 2013 bis 2016: + 1.9 %

Gemäss gleicher Quelle soll sich die Arbeitslosigkeit auf tiefem Niveau halten (ca. 3.1 %) und die Zinsen für Fremdkapital sollen auch langfristig tief bleiben.

Im Zuge der Intervention der Schweizerischen Nationalbank wird diese keine Gelder mehr an die Kantone auszahlen können. Damit werden im Budget des Kantons Luzern rund 80 Mio. Franken fehlen. Der Verband der Luzerner Gemeinden und die Finanzvorsteher einiger Agglomerationsgemeinden, darunter auch Horw, sind deshalb präventiv mit der Forderung an den Kanton herangetreten, im Rahmen des kantonalen Sparprogramms keine Lastenverschiebungen auf die Gemeinden vorzunehmen.

## 2.1.2 Mehrbelastungen aus übergeordneter Gesetzgebung

Die Gemeindeaufgaben können in folgende drei Gruppen eingeteilt:

- A) Gebundene Ausgaben ohne organisatorische Freiheiten
- B) Gebundene Ausgaben mit organisatorischen Freiheiten
- C) Freiwillige Ausgaben

Die Kostenarten 35 und 36 (siehe nachstehende Tabelle) der Gemeinderechnung beinhalten zum grössten Teil die Kosten der Ausgaben der Gruppe A, wie zum Beispiel Beiträge an die Ergänzungsleistungen. Demgegenüber sind in den Kostenarten 30 und 31 die Ausgaben der Gruppe B und C enthalten. Die folgende Tabelle zeigt die Entwicklung dieser Kosten seit 2008 auf.

Gebundene Ausgaben ohne organisatorische Freiheit (Gruppe A)						
		Rechnung 2008	Rechnung 2009	Rechnung 2010	Voranschlag 2011	Voranschlag 2012
35	Entschädigung an Gemeinwesen	3'797'686.35	4'002'300.00	4'130'942.70	4'034'800.00	5'356'200.00
36	Eigene Beiträge	18'265'125.21	18'006'200.00	19'449'646.51	20'235'800.00	21'537'400.00
	Beiträge der Gemeinde	22'062'811.56	22'008'500.00	23'580'589.21	24'270'600.00	26'893'600.00
	Zunahme zum Vorjahr		-54'311.56	1'572'089.21	690'010.79	2'623'000.00
	<b>Absolute Zunahme seit 2008</b>		<b>-54'311.56</b>	<b>1'517'777.65</b>	<b>2'207'788.44</b>	<b>4'830'788.44</b>
	Relative Zunahme seit 2008		-0.25%	6.88%	10.08%	21.90%
Gebundene Aufgaben mit organisatorischer Freiheit und Freiwillige Aufgaben (Gruppen B und C)						
		Rechnung 2008	Rechnung 2009	Rechnung 2010	Voranschlag 2011	Voranschlag 2012
30	Personalaufwand	34'188'176.50	35'291'600.00	35'234'137.83	35'359'600.00	36'222'200.00
31	Sachaufwand	13'627'125.91	14'019'700.00	14'728'459.39	14'059'700.00	14'429'000.00
	Beiträge der Gemeinde	47'815'302.41	49'311'300.00	49'962'597.22	49'419'300.00	50'651'200.00
	Zunahme zum Vorjahr		1'495'997.59	651'297.22	-543'297.22	1'231'900.00
	<b>Absolute Zunahme seit 2008</b>	<b>0.00</b>	<b>1'495'997.59</b>	<b>2'147'294.81</b>	<b>1'603'997.59</b>	<b>2'835'897.59</b>
	Relative Zunahme seit 2008		3.13%	4.49%	7.18%	5.93%

Tabelle: Entwicklung der Aufwandsarten der Jahre 2008 bis 2012

Seit 2008 haben die Kosten der gebundenen Aufgaben ohne organisatorische Freiheiten um rund 22 % zugenommen. Demgegenüber liegt die Zunahme beim Personalaufwand und Sachaufwand lediglich bei 6 %. Daraus folgt, dass die externen Belastungen auf die Gemeinderechnung ein überproportionales Wachstum haben.

In neuster Zeit fallen aufgrund eidgenössischer oder kantonaler Gesetzesänderungen insbesondere folgende Zusatzbelastungen bzw. Jahreskosten an:

- Pflegefinanzierung seit 1. Januar 2011: rund 2.7 Mio. Franken
- Neues Kindes- und Erwachsenenschutzrecht ab 1. Januar 2013, anteilmässig bereits im Jahr 2012 wirksam (Fr. 160'000.00): rund Fr. 300'000.00
- Einführung Integrative Förderung Kindergarten und Primarstufe ab Schuljahr 2012/2013: Fr. 420'000.00 Zweijahreskindergarten, Abschluss Ausbau auf Schuljahr 2016/2017: Fr. 180'000.00
- Neufinanzierung der Sonderschule ab Sommer 2011: Fr. 300'000.00

Zu erwähnen ist, dass der Kostenteiler Kanton – Gemeinde für den Betrieb der Volksschule ab Schuljahr 2011/2012 von 22.5 auf 25 % verändert wurde. Damit erhöhen sich die Pro-Kopf-Beiträge zugunsten der Gemeinde auf rund 400'000 Franken pro Jahr.

### 2.1.3 Veränderung Steuerkraft

Im Jahr 1992 betrug die relative Steuerkraft pro Einheit und Einwohner in Horw Fr. 1225.00, im Jahre 2008 Fr. 1859.00. Dies entspricht einer Erhöhung von insgesamt rund 52 %. Das durchschnittliche Wachstum pro Jahr betrug dabei 3.2 %.

Folgende Faktoren beeinflussen das Steuerkraftwachstum:

- Teuerung bzw. die aufgrund der Teuerung erfolgten Lohnanpassungen
- reales Wirtschaftswachstum
- Mutationsgewinne/-verluste aus Zu- und Wegzügen

Im Zeithorizont 1992 bis 2008 veränderte sich der LIK 1982 von 131.8 auf 158.2 Punkte. Die Teuerung betrug damit 20 % oder pro Jahr 1.2 %. Damit verbleiben für das Steuerkraftwachstum aus realem Wirtschaftswachstum und Mutationsgewinnen rund 2 % pro Jahr.

### 2.1.4 Auswirkungen Steuergesetzrevisionen

Der verschärfte Steuerwettbewerb, insbesondere in der Innerschweiz, führte im Kanton Luzern zu verschiedenen Steuergesetzrevisionen. In nachstehender Tabelle sind die einzelnen Massnahmen mit den entsprechenden Ertragsausfällen für Horw dargestellt. In der Tabelle sind auch die jeweiligen Erträge pro Steuerfusseinheit aufgeführt:

	Massnahmen Steuergesetzrevision	Ausfall Horw	Ertrag pro Einheit	Zunahme zum Vorjahr
Re 2008	Tarifkorrektur Einkommenssteuern und Sozialabzüge	2'450'000.00	24'159'000.00	0.14%
Re 2009	Halbierung der Vermögenssteuern (2009)	2'500'000.00	23'548'000.00	-2.53%
Re 2010	Entlastung Unternehmensgewinnsteuer (2010)	400'000.00	23'464'000.00	-0.36%
Bu 2011	Steuergesetzrevision 2011 Entlastung mittlere Einkommen	1'700'000.00	24'312'000.00	3.61%
Bu 2012	Steuergesetzrevision 2011 Entlastung mittlere Einkommen	400'000.00	24'625'000.00	1.29%
Bu 2012	Steuergesetzrevision 2011 Halbierung Unternehmensgewinnsteuer	665'000.00	24'625'000.00	1.29%
	<b>Veränderung gegenüber 2008</b>	<b>8'115'000.00</b>	<b>466'000.00</b>	<b>1.93%</b>

Der theoretische Ausfall der Steuergesetzrevisionen 2008 bis 2012 beträgt rund 8.1 Mio. Franken pro Jahr. Dieser Wert entspricht mehr als drei Steuerzehnteln. Trotzdem erhöht sich der Steuerertrag pro Einheit im gleichen Zeitraum um 1.93 %.

Wie unter dem Abschnitt 2.1.2 aufgezeigt, kann die Gemeinde mit einem durchschnittlichen Steuerkraftwachstum von 3.2 % rechnen. Im Zeithorizont 2008 bis 2012 würde dies ein Wachstum von rund 16 % bedeuten. Der Ertrag pro Einheit aus dem Jahr 2008 wäre damit bei rund 28 Mio. Franken, was einer Zunahme von 3.8 Mio. Franken pro Einheit oder 6 Mio. Franken bei 1.6 Einheiten entsprechen würde. Mit dem Ausfall der Steuergesetzrevisionen von rund 8.1 Mio. Franken würde damit ein Minus von rund 2.1 Mio. Franken (bzw. 1.3 Mio. pro Einheit) entstehen. Das Steuerkraftwachstum lag folglich über dem Durchschnitt, was auf einen teilweisen Kompensationseffekt hinweist.

## 2.2 Interne Faktoren

### 2.2.1 Kommunale Steuerfussenkung

Der Steuerfuss der Gemeinde Horw wurde im Jahr 1994 von 1.87 Einheiten auf 1.83 Einheiten gesenkt. Die nächsten Steuersenkungen erfolgten im Jahr 2000 (1.77) und 2001 (1.7). Dieser Steuerfuss wurde dann erst auf das Jahr 2008 um einen Zehntel auf 1.6 gesenkt. Für das Jahr 2009 wurde zusätzlich ein Rabatt von einem Zwanzigstel gewährt. Der Steuerfuss war damit über einen langen Zeitraum sehr stabil. Der durch die Kumulation der kantonalen Steuergesetzrevision, den nicht beeinflussbaren Mehrbelastungen und der kommunalen Steuerfussenkung entstandene Verlust hatte in den Folgejahren einen Abbau des Eigenkapitals zur Folge. Dieses betrug per 1. Januar 2008 10.85 Mio. Franken, per 31. Dezember 2010 noch 6.8 Mio. Franken. Die Steuerfussenkung um einen Zehntel macht pro Jahr einen Einnahmehausfall von rund 2.4 Mio. Franken aus.

### 2.2.2 Sparpaket im Rahmen der Motion 261

Im Rahmen der Bearbeitung der Motion 261 wurden die Erträge und Kosten der Gemeinde vertieft analysiert und Massnahmen zur Optimierung des Finanzhaushalts von insgesamt 3.3 Mio. Franken aufgezeigt. Die Massnahmen der Priorität 1 im Umfang von 1.8 Mio. Franken wurden - soweit möglich - umgesetzt. Die Massnahmen der Priorität 2 betragen insgesamt 0.5 Mio. Franken. Die Diskussion in Ihrem Rat zeigte, dass deren Umsetzung zu einem grossen Teil politisch nicht mehrheitsfähig wäre. Entsprechend wurden die Massnahmen nicht in den FAP aufgenommen. Die Realisierung der Massnahmen der 3. Priorität im Umfang von 1 Mio. Franken hätten unseres Erachtens eine Einbusse der Standortattraktivität zur Folge und wurde deshalb nicht weiter verfolgt.

### 2.2.3 Liegenschaftspolitik

Wie im Bericht und Antrag Nr. 1428 "Planungsbericht Liegenschaftspolitik" aufgezeigt, verfügt die Gemeinde über einen stattlichen Bestand an Liegenschaften im Finanz- und im Verwaltungsvermögen. In Zukunft ist eine wesentlich aktivere Bewirtschaftung der Liegenschaften des Finanzvermögens vorgesehen. So sollen insbesondere brachliegende attraktive Grundstücke verkauft oder im Baurecht abgegeben werden. Damit werden für die Gemeinderrechnung nicht nur Buchgewinne oder zusätzliche Einnahmen generiert, sondern durch die verbesserte Nutzung auch das Steuersubstrat gesteigert. Diese frei werdenden Mittel können gezielt für die Realisierung von wichtigen Projekten, wie beispielsweise für die Infrastrukturbauten beim Südbahnhof, eingesetzt werden.

### 2.2.4 Stille Reserven

Im Rahmen des Planungsberichts Liegenschaftspolitik wurden die stillen Reserven der Gemeinde wie folgt beziffert (gerundete Zahlen):

– Stille Reserven im Finanzvermögen:	38 Mio. Fr.
– Stille Reserven im Verwaltungsvermögen (Grundstücke und Hochbauten)	41 Mio. Fr.
– Stille Reserven im Verwaltungsvermögen (v.a. Tiefbauten)	<u>14 Mio. Fr.</u>
Total Stille Reserven	<u>93 Mio. Fr.</u>

Die stillen Reserven entstanden einerseits durch die Wertsteigerung von Grundstücken, andererseits konnten in der Vergangenheit aufgrund ausgezeichneter Rechnungsabschlüsse umfangreiche zusätzliche Abschreibungen getätigt werden.

Das in der Bestandesrechnung ausgewiesene Eigenkapital betrug per 31. Dezember 2010 6.8 Mio. Franken. Das Eigenkapital der Gemeinde wird mit dem heutigen Rechnungslegungsstandard HRM1 massiv zu tief bewertet und ausgewiesen. Mit der Aktivierung der stillen Reserven gemäss dem HRM2-Modell bzw. nach "true and fair"-Rechnungslegungsregeln ergibt sich ein tatsächliches Eigenkapital der Gemeinde Horw von rund 100 Mio. Franken. Die finanzielle

Situation der Gemeinde erscheint dadurch in einem wesentlich besseren Licht und darf als gesund bezeichnet werden.

#### 2.2.5 Ortsplanungsrevision

Am 26. September 2010 hat die Horwer – Stimmbevölkerung Ja zur Ortsplanungsrevision gesagt. Die Stossrichtung der Ortsplanungsrevision kann dabei wie folgt zusammengefasst werden: Die Landschaft schonen, das bestehende Siedlungsgebiet verdichten, die Zentrumszone Bahnhof als Entwicklungsmotor nutzen und eine Baulandhortung verhindern.

Die auf einen Planungshorizont von 15 bis 20 Jahren ausgelegte Ortsplanung ermöglicht ein theoretisches Bevölkerungswachstum von 4'000 Personen. In den verschiedenen Detailplanungen, wie z.B. Planungsbericht Schulentwicklung 2011 – 2021 wird innerhalb der nächsten 10 Jahre von einem Wachstum von 2'000 Personen ausgegangen.

Die Ortsplanungsrevision wurde am 30. September 2011 vom Regierungsrat genehmigt. Damit ist auch die für Investoren wichtige Rechtssicherheit gewährleistet.

Neben der Zentrumszone Bahnhof (siehe nachstehendes Kapitel) wurden verschiedene Ein- oder Umzonungen an sehr guter Wohnlage vorgenommen (v.a. Gebiet Widen, Langensand, Chrischona). Wir rechnen hier mit einem zukünftigen zusätzlichen Steuerertrag von 1.5 bis 2 Mio. Franken.

#### 2.2.6 Bebauungsplan Zentrumszone Bahnhof

Im Planungsgebiet rund um den Bahnhof Horw liegt derzeit das grösste Potenzial für Horw. Dabei sind nicht nur die absoluten Zahlen von zusätzlich 1'700 Arbeitsplätzen und 1'500 bis 2'000 Einwohnerinnen und Einwohnern von Bedeutung, sondern auch die nicht direkt messbaren Werte, wie die Stärkung des Zentrums Horw, das breitere Angebot an Einkaufsmöglichkeiten und Dienstleistungen, das verbesserte Angebot an öffentlichen Verkehrsmitteln oder die Integration der Hochschule für Technik und Architektur und die Entwicklungsmöglichkeiten für den Campus Süd.

Sie und der Einwohnerrat von Kriens haben den Bebauungsplan "Zentrumszone Bahnhof" Anfangs 2011 genehmigt. Der Regierungsrat wird den Bebauungsplan ebenfalls noch in diesem Jahr genehmigen. In einem nächsten Schritt soll nun die Groberschliessung erstellt und das gesamte Gebiet somit zur Baureife geführt werden.

Aufgrund der heutigen Kenntnisse rechnen wir mit rund 12.85 Mio. Franken Erschliessungskosten. Nach Abzug der Beiträge Dritter verbleiben der Gemeinde Aufwendungen in der Grössenordnung von 6.75 Mio. Franken. Bei einer durchschnittlichen Lebensdauer von 30 Jahren ergeben sich für Abschreibung und Zinsbelastung jährliche Kosten von rund Fr. 0.4. Mio. Franken.

Bei einem durchschnittlichen Steuerertrag pro Einwohner von 2'500 Franken kann bei 1'500 bis 2'000 Einwohnern mit rund 4 bis 5 Millionen Franken zusätzlichen Steuern gerechnet werden. Nebst den Erträgen von diesen natürlichen Personen werden zusätzliche Steuererträge von neuen Gewerbe- und Dienstleistungsbetrieben anfallen. Wie hoch diese zusätzlichen Steuererträge sein werden, ist zum heutigen Zeitpunkt sehr schwierig abzuschätzen. Entscheidend wird sein, was für Unternehmen hier angesiedelt werden können. Oft fällt bei jungen Unternehmen zu Beginn wenig Steuerertrag an. Zudem hat der Kanton den Steuersatz für Unternehmungen sehr tief angesetzt. Aus diesen Gründen haben wir im vorliegenden Finanzplan bewusst keinen Zusatzertrag eingesetzt.

#### 2.2.7 Bebauungsplan Ortskern

Am 26. Mai 2011 haben Sie der Anpassung des Bebauungsplans Ortskern zugestimmt. Dies ermöglicht die Realisierung der drei Neubauten "Kopfbau Ost", "Bau Mitte" und "Längsbau". Der

Grossteil der Neuvolumen soll der Schaffung von neuem und preisgünstigem Wohnraum, insbesondere auch solchem für altersgerechtes Wohnen, dienen. Die Baugrundstücke, welche allesamt im Eigentum der Gemeinde sind, sollen verschiedenen gemeinnützigen Bauträgern von Horw im Baurecht abgegeben werden (Baugenossenschaften Pilatus, Familie, Steinengrund und Stiftung Betagtenzentrum Horw).

#### 2.2.8 Kurz- und mittelfristiger Investitionsbedarf

Wie aus dem FAP ersichtlich, sind für den Zeitraum 2011 – 2017 ausserordentlich hohe Investitionen von insgesamt 88.7 Mio. Franken vorgesehen. Dies ist einerseits darauf zurückzuführen, dass einige Bauvorhaben aus verschiedenen Gründen noch nicht in Angriff genommen werden konnten (Sanierung St. Niklausenstrasse, Gemeindehaus) und in den letzten Jahren die Investitionsgrösse unterdurchschnittlich ausfiel. Andererseits fällt im Betrachtungszeitraum die vorgesehene Sanierung und Erweiterung des Oberstufenschulhauses mit beinahe 28 Mio. Franken sehr stark ins Gewicht. Im Weiteren ist zu berücksichtigen, dass das prognostizierte Investitionsvolumen als oberer Wert zu betrachten ist, da erfahrungsgemäss einige Vorhaben aufgrund nicht beeinflussbarer Faktoren, wie z.B. Einsparungen, erst mit Verzögerungen realisiert werden können.

Rund drei Viertel des Investitionsvolumens können folgenden sieben Projekten zugeordnet werden:

– Sanierung Gemeindehaus	6.8 Mio. Fr.
– Sanierung Oberstufenschulhaus	27.2 Mio. Fr.
– 2. Etappe Wasserversorgung	11.9 Mio. Fr.
– Kastanienbaumstrasse (Buholz/Kastanienbaum)	2.6 Mio. Fr.
– St. Niklausenstrasse	9.5 Mio. Fr.
– Groberschliessung BP Südbahnhof	6.6 Mio. Fr.
– Abwasserpumpwerke	<u>4.0 Mio. Fr.</u>
Total	<u>68.6 Mio. Fr.</u>

### 3 Problemanalyse

#### 3.1 Stärken und Schwächen

Die Stärken unserer Gemeinde können wie folgt zusammengefasst werden:

- Im regionalen und kantonalen Vergleich tiefer Steuerfuss
- Kein steuerliches "Klumpen"-Risiko
- Gesunder Finanzhaushalt
- Attraktive Lage (Seeanstoss, Horwer Halbinsel als Erholungsraum, Nähe zur Kulturstadt Luzern)
- Ausgezeichnete Erschliessung für den motorisierten Individualverkehr (MIV) durch die Autobahn
- Gute Erschliessung durch den öffentlichen Verkehr (Zentralbahn, verschiedene Buslinien)
- Zahlreiche Bildungsstätten, insbesondere die Hochschule für Technik und Architektur
- Gute Mischung von Gewerbe- und Dienstleistungsbetrieben von kleiner bis mittlerer Grösse
- Im Vergleich zu Agglomerationsgemeinden relativ hoher Anteil an höher qualifizierten Personen
- Gute soziale Durchmischung
- Guter Standard bei der schul- bzw. familienergänzenden Kinderbetreuung, im Volksschulbereich und im sozialen Bereich
- Mittlere Gemeindegrösse gewährleistet Privatsphäre, aber auch Nähe von Bevölkerung zu Verwaltung.
- Gute Sicherheit und Sauberkeit im öffentlichen Raum.

Zu den Schwächen gehören insbesondere:

- Sehr kleine Leerwohnungsziffer
- Beschränktes Potenzial für die Ansiedlung von grösseren oder grossen Unternehmen
- Hoher Wegpendleranteil, insbesondere Richtung Stadt Luzern mit entsprechender "Abhängigkeit" von der wirtschaftlichen Entwicklung der Stadt
- Im Vergleich zu Stadt und Kanton Luzern überdurchschnittlicher Anteil der über 65-Jährigen bzw. unterdurchschnittlicher Anteil der unter 20-Jährigen
- Laufende Rechnung kann nicht mehr ausgeglichen gestaltet werden.

### **3.2 Chancen und Gefahren**

In den vergangenen fünf Jahren wurden die notwendigen Grundlagen geschaffen, damit Horw sich zielgerichtet weiterentwickeln kann. Namentlich zu erwähnen ist die Vision der Gemeinde (siehe Beilage), die Ortsplanungsrevision, der Bebauungsplan Zentrum Bahnhof, die Aktualisierung des Bebauungsplans Ortskern und die Liegenschaftspolitik über die gemeindeeigenen Grundstücke und Anlagen. Im Zusammenhang mit der Liegenschaftspolitik konnte auch aufgezeigt werden, dass Horw über massive stille Reserven verfügt. Bei einer Bilanzierung nach HRM2 bzw. nach "true and fair"-Rechnungslegungsregeln ist das Eigenkapital per 31. Dezember 2010 rund 35 % höher als das Fremdkapital. Mit dieser hohen Eigenkapitalisierung bestehen beste Voraussetzungen für den Bezug von Fremdkapital zu sehr günstigen Konditionen. Im Rahmen der Behandlung der Motion 261 konnten das Leistungsangebot und die jeweiligen Standards transparent dargestellt werden. Darauf basierend wurde dann auch das Massnahmenpaket der Priorität 1 umgesetzt. Weitere Sparmöglichkeiten (Priorität 2 und 3) sind erkannt worden.

Insbesondere das Projekt Südbahnhof, erst recht in Verbindung mit dem Campus-Süd der Hochschule Luzern, beinhalten für Horw ein sehr grosses Potenzial, das es nun zu nutzen gilt. Die Realisierung der drei Bauten im Ortskern und die Ein- und Umzonungen von Bauland im Rahmen der Ortsplanungsrevision eröffnen weitere kurzfristige Entwicklungsmöglichkeiten. Für die zahlreichen potenziellen Investoren sind die Voraussetzungen ausgezeichnet: hohe Rechtssicherheit durch die abgeschlossene Ortsplanungsrevision und die Bebauungspläne Zentrumszone Bahnhof und Ortskern, tiefes Zinsniveau für Fremdkapital und generell grosse Nachfrage nach Investitionen in Immobilien bei ausgetrocknetem Wohnungsmarkt. Zudem gilt es zu beachten, dass für Unternehmen Standorte im Kanton Luzern aufgrund der tiefen Gewinnsteuer sehr attraktiv sind.

Im Gegensatz zu diesen positiven Aspekten ist die unsichere Entwicklung des globalen und europäischen Wirtschaftsumfeldes als gewisses Risiko einzustufen. Als echtes Problem ist das Auseinanderdriften von Einnahmen (aufgrund Steuersenkungen) und Ausgaben (aufgrund Mehrbelastungen) zu beurteilen. Erschwerend kommt hier hinzu, dass die Einflussmöglichkeiten für Korrekturmassnahmen durch die Gemeinde beschränkt sind. Der Schaden konnte in den vergangenen Jahren durch eine restriktive Ausgabenpolitik in Grenzen gehalten werden. Und schlussendlich steht Horw vor einem bedeutenden Investitionsschub. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass vor dem Hintergrund von negativen Rechnungsabschlüssen jede neue Investition zwangsläufig zu einer Erhöhung der Verschuldung führt.

## **4 Handlungsoptionen**

Aufgrund der vorstehenden SWOT-Analyse sind unseres Erachtens folgende vier Handlungsoptionen zur Problemlösung denkbar :

- Option 1: Weiterführung Status quo
- Option 2: Leistungsabbau
- Option 3: Steuererhöhung
- Option 4: Vorwärtsstrategie

Die Beurteilung sehen wir wie folgt:

Bei der Weiterführung des Status quo wären die strukturellen Defizite vorprogrammiert, das Eigenkapital wäre in 2 bis 3 Jahren aufgebraucht. Die Investitionen verblieben auf einem Niveau, bei dem kein relevanter Mehrwert geschaffen werden könnte und der Werterhalt der Infrastrukturen nicht mehr gewährleistet wäre. In der logischen Folge müsste kurz- bis mittelfristig zur Option 2 und/oder 3 gewechselt werden.

Die Optionen 2 und 3 sind aus heutiger Sicht sachlich kaum vertretbar und politisch nicht mehrheitsfähig.

Die Option 4 baut auf den vorhandenen Stärken von Horw auf und nutzt das Potenzial, welches in den letzten Jahren geschaffen wurde.

Aufgrund dieser Einschätzung schlagen wir Ihnen die Vorwärtsstrategie vor.

## **5 Strategie**

Wir wollen also mit der guten Ausgangslage, die wir uns in der Vergangenheit erarbeitet haben und trotz einer heute etwas schwierigen Wirtschafts- und Finanzlage mit einer wohlüberlegten Vorwärtsstrategie, Horw im Sinne der definierten Vision (siehe Beilage), in eine starke Zukunft führen.

Die Vorwärtsstrategie beinhaltet dabei folgende drei Hauptaktivitäten:

### **A) Schaffung von Mehrwert durch Investitionen**

Investitionen werden ausgelöst, wenn sie

- zum Wachstum des Steuersubstrats beitragen
- wenn sie zur Sicherung des Werterhalts von Anlagen bzw. zur Vermeidung von zukünftigen Altlasten beitragen
- wenn sie zur Steigerung der Standortattraktivität einen massgebenden Beitrag leisten.

### **B) Abbau des Eigenkapitals**

- Das Eigenkapital (ohne stille Reserven) kann kurz-/mittelfristig zur Deckung von Verlusten in der laufenden Rechnung zu 100 % verwendet werden
- Die stillen Reserven des Finanzvermögens werden zu einem Teil realisiert (Verkauf von Liegenschaften des Finanzvermögens und Realisierung von Buchgewinnen)

### **C) Haushälterischer Umgang mit den finanziellen Ressourcen**

- Das Leistungsangebot und die Standards werden periodisch überprüft und allenfalls angepasst
- Die Gebühren und Abgaben werden periodisch überprüft und angepasst
- Eine Erhöhung des Steuerfusses wird nur als "letztes Mittel" in Betracht gezogen.

Ziel ist es, mittelfristig die operativen Ergebnisse der Jahresrechnung (also ohne Berücksichtigung von ausserordentlichen Erträgen) wieder ausgeglichen gestalten zu können.

In der Übergangszeit ist eine Verschlechterung der finanziellen Kennzahlen nicht zu vermeiden. Teilweise werden auch Grenzwerte überschritten. Im Rahmen der Vorwärtsstrategie sind wir bereit, eine zeitlich befristete Verletzung der finanziellen Kennzahlen in Kauf zu nehmen.

## **6 Massnahmen zur Umsetzung der Strategie**

### **6.1 Das Leistungsangebot, die Standards und die Gebühren der Gemeinde Horw sollen regelmässig überprüft und wo erforderlich angepasst werden**

Seit der Einführung der Kostenrechnung können die Vollkosten der Dienstleistungen der Gemeinde grösstenteils ermittelt und auch mit andern Anbietern verglichen werden. In der Zwischenzeit liegt das erste Rechnungsergebnis mit Kostenrechnung vor. Die eingeführten Instrumente (Kostenstellen, Leistungserfassung, Kostenumlagen) müssen jedoch aufgrund der ersten Erfahrungen weiterentwickelt werden.

Aufgrund der Erkenntnisse aus den Kostenrechnungen der ersten zwei Jahre werden wir 2012 eine Auswertung vornehmen. Allfälliges Optimierungspotenzial daraus werden wir Ihnen daraufhin in einem Bericht und Antrag aufzeigen.

### **6.2 Ein Anteil der Liegenschaften im Finanzvermögen soll mit Buchgewinnen verkauft oder im Baurecht abgegeben werden**

Damit der Nutzen aus dem Vermögensbestand vergrössert werden kann, wollen wir eine wesentlich aktivere Bewirtschaftung der Liegenschaften des Finanzvermögens durchführen. So sollen insbesondere brachliegende Grundstücke verkauft oder im Baurecht abgegeben werden. Damit werden nicht nur Buchgewinne oder jährliche Einnahmen generiert, sondern durch die neue Nutzung auch das Steuersubstrat gesteigert. Die so frei werdenden Mittel können gezielt für die Realisierung von wichtigen Projekten eingesetzt werden, wie beispielsweise für die Infrastruktur beim Projekt Südbahnhof.

Mit der Ortsplanungsrevision wurden u.a. auch Gemeindegrundstücke umgezont. Die Gemeinde muss bezüglich "Nicht-Baulandhortung" Vorbildfunktion wahrnehmen und innerhalb von wenigen Jahren die Parzellen zonengerecht überbauen lassen.

Ohne Berücksichtigung der möglichen Landverkäufe zeigt der Finanzplan vor allem für die Jahre 2012 und 2013 sehr grosse Defizite. Zudem steigt in den nächsten Jahren, aufgrund der anstehenden Investitionen, der Bedarf an liquiden Mitteln. Mit Verkauf oder Abgabe im Baurecht können wir diese Situation verbessern.

Derzeit umfasst gemäss Planungsbericht Liegenschaftspolitik die Anlagekategorie "Abgabe" 11 Parzellen mit einem geschätzten Marktwert von total 24 Mio. Franken. Davon sind 7 Grundstücke zum Verkauf vorgesehen. Der geschätzte Marktwert beträgt hierfür rund 12 Mio. Franken, der erwartete Buchgewinn ca. 10 Mio. Franken.

Bei den vier weiteren Objekten wird eine Abgabe im Baurecht geplant. Die zu erwartenden Baurechtszinsen betragen dabei jährlich rund 380'000 Franken. Der potenzielle Buchgewinn bei einem Verkauf würde für diese vier Objekte rund 9.2 Mio. Franken betragen. Drei dieser Objekte liegen im Gebiet des Bebauungsplans Ortskern. Wie in Kapitel 2.2.7 dargestellt wurde, sind hier die Voraussetzungen für eine schnelle Abgabe der Grundstücke und die kurzfristige Realisierung der Bauvorhaben bereits geschaffen worden. Wir werden Ihnen bis Ende 2011 einen Planungsbericht zustellen. In diesem werden das weitere Vorgehen und die spezifischen Eckwerte für die Verhandlungen mit den Investoren dargestellt.

### **6.3 Die Voraussetzungen sollen geschaffen werden, damit neue Wohnzonen schnell überbaut werden können**

Im Rahmen der Ortsplanungsrevision neu ausgeschiedene Wohnzonen (v.a. Widen, Langensand, Chrischona) sollen einer schnellen Realisierung zugeführt werden, damit das zusätzliche Steuersubstrat kurz- bis mittelfristig generiert werden kann. Die Hauptvoraussetzung ist mit der Genehmigung der Ortsplanung durch den Regierungsrat vom 30. September 2011 erfolgt. Die Gemeinde wird mit einer förderlichen Bearbeitung der Gestaltungspläne und Baugesuche weiter unterstützend wirkend.

#### **6.4 Die Realisierung des Projekts Südbahnhof soll durch die Aktivitäten der Gemeinde schnellstmöglich initialisiert werden**

Wie in Kapitel 2.2.6 dargelegt wurde, erfordert die Erschliessung der Zentrumszone Bahnhof rund 6.6 Mio. Franken an Nettoinvestitionen. Dies ergibt ca. 0.4 Mio. Franken jährliche Kapitalkosten (Verzinsung und Abschreibung). Demgegenüber steht das anfallende Steuersubstrat von 4 bis 5 Mio. Franken pro Jahr (ohne Steuerertrag von juristischen Personen). Auch unter Berücksichtigung, dass die Neuzuzüger weitere Kosten verursachen, wie z.B. Schulkosten, ist die Investition für die Gemeinde sehr interessant. Entsprechend wichtig ist, dass das Projekt Südbahnhof baldmöglichst angeschoben werden kann.

Eine rasche Realisierung hat zudem verschiedene weitere Vorteile:

- Die Attraktivität des gesamten Gebietes steigt. Mit einer erhöhten Nachfrage nach Bauparzellen steigt auch der Wert der Anlagen und die Renditen der Objekte und somit auch die Steuererträge.
- Allfällige Bundes- und Kantonsbeiträge aus dem Aggloprogramm 2015 bis 2018 können erwartet werden.
- Die notwendigen finanziellen Mittel können heute günstig auf dem Finanzmarkt beschafft werden.
- Die Inflationsrate wird in Zukunft steigen. Damit wird auch die Realisierung für die Gemeinde teurer.
- Die generelle Nachfrage auf dem Immobilienmarkt ist hoch. Zudem liegt die Leerwohnungsquote in Horw nahe bei Null.
- Zusätzlicher Wohnraum im Zentrum deckt auch ein Bedürfnis vieler älterer Personen ab, welche ein Einfamilienhaus auf der Halbinsel bewohnen, dieses aber veräussern möchten. Solche Handänderungen führen somit auch zu interessanten Neuzuzüglern.
- Mit einer raschen Realisierung werden schneller zusätzliche Steuererträge in die Gemeindekasse fliessen.

Die Gemeinde besitzt im Gebiet des Bebauungsplans Zentrumszone Bahnhof zwei Grundstücke, die sie gemäss Planungsbericht Liegenschaftspolitik verkaufen will:

- Grundstück Nr. 921, Ebenastrasse 1, Baufeld F
- Teil Grundstück Nr. 1044, Allmendstrasse 8, Baufeld G (Baufeld G ist Teil der Parzelle 1044).

Auf dem Baufeld G wird eines der drei 44 m hohen Hochhäuser realisiert. Die zu verkaufende Grundstücksfläche beträgt rund 1000 m<sup>2</sup>. Mit der Veräusserung dieses Grundstückes kann die Gemeinde zugleich die Initialisierung des Projekts Südbahnhof einleiten und so die anderen Grundstückbesitzer motivieren, auch ihrerseits aktiv zu werden. Das Hochhaus auf dem Baufeld G wird somit eine wichtige Signalwirkung für das Projekt Südbahnhof haben und für das Marketing entsprechend wertvoll sein.

Ein Verkauf dieses Teils des Grundstücks Nr. 1044 drängt sich gegenüber einer Abgabe im Baurecht auf, weil:

- die Auswahl an Interessenten grösser wird (Erhöhung Nutzungsvielfalt bzw. Steuersubstrat, Erhöhung Kaufpreis, schnellere Umsetzung)
- der Buchgewinn in den Investitionsfonds für die Erschliessung des Bebauungsplans fliessen kann
- die Fläche klein ist
- mit Ausnahme des nördlich angrenzenden Teils der Parzelle Nr. 1044 das umliegende Gebiet ebenfalls Dritten gehört
- keine langfristige Bindung an eine Baurechtnehmerin und kein Risiko allfälliger Insolvenz und kein Heimfallrisiko bestehen.

Im Weiteren gilt es auch zu berücksichtigen, dass gemäss einer Studie der Hochschule Luzern (MAS Bauökonomie) die spezifischen Kosten bei Hochhäusern rund 20 bis 45 % höher ausfallen als bei 6- bis 7-geschossigen Gebäuden. Hochhäuser sind deshalb für die Realisierung von preisgünstigen Wohnungen nicht geeignet.

Wir beabsichtigen, mit einem professionellen Standortmarketing die Attraktivität von Horw als Wohn- und Arbeitsort breiter bekannt zu machen.

## 6.5 Das ausgewiesene Eigenkapital kann abgebaut werden; stille Reserven sollen teilweise realisiert werden

### 6.5.1 Eigenkapital ohne Berücksichtigung der stillen Reserven

Im Zusammenhang mit der Steuerfussenkung ab 2008 auf 1.6 Einheiten bestand zwischen Ihrem Rat und uns Übereinstimmung darüber, dass das Eigenkapital grundsätzlich abgebaut werden kann. An dieser Voraussetzung hat sich in der Zwischenzeit nichts geändert.

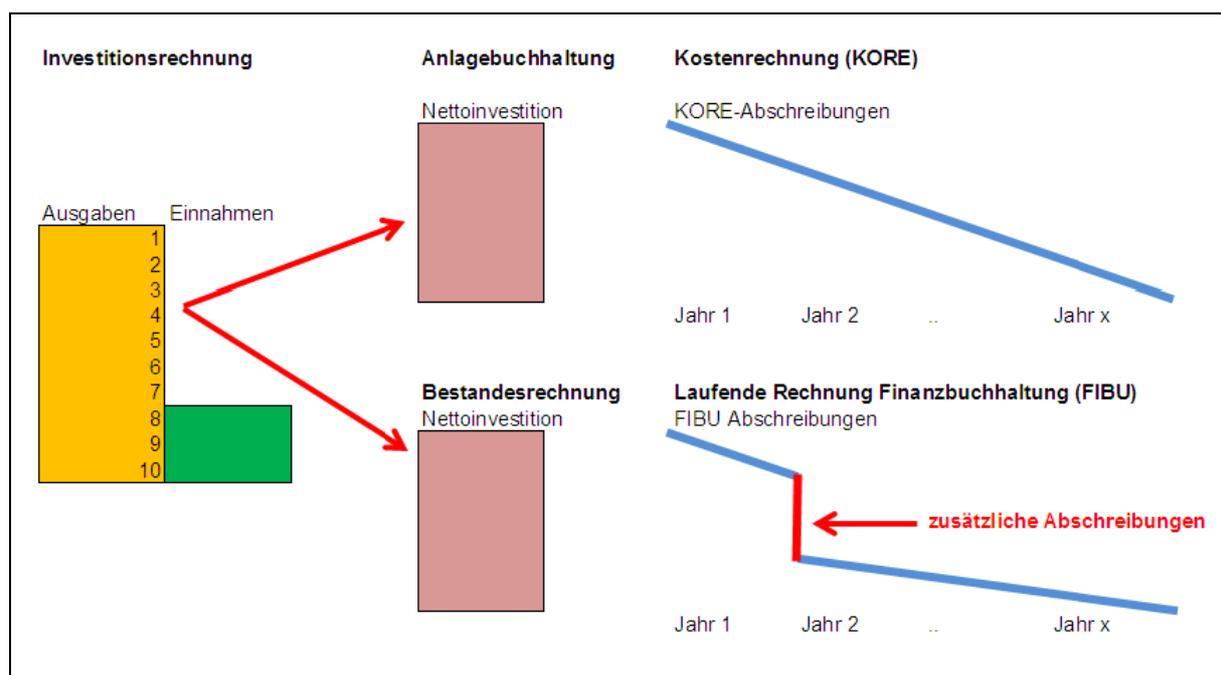
### 6.5.2 Stille Reserven des Finanzvermögens

Wie weiter oben dargestellt, betragen die stillen Reserven des Finanzvermögens zurzeit rund 38 Mio. Franken. Davon sollen nun 10 Mio. Franken mittels Verkauf von Liegenschaften als Buchgewinne realisiert werden. Bezogen auf den Marktwert der Liegenschaften werden ca. 20 % veräussert. Die Details hierzu finden sich im Planungsbericht Liegenschaftspolitik.

### 6.5.3 Restliche stille Reserven

Mit der Einführung vom HRM2 muss das Finanzvermögen und das Verwaltungsvermögen um den Betrag der stillen Reserven aufgewertet werden. Mit den Werten von Ende 2010 würde das Eigenkapital der Gemeinde damit auf rund 100 Mio. Franken steigen.

Der Anteil stiller Reserven im Verwaltungsvermögen beträgt rund 55 Mio. Franken. Diese Reserven können nicht wie beim Finanzvermögen realisiert werden, sondern sind mit der Lebensdauer einer Anlage verknüpft. Mit dem heutigen HRM1 Rechnungsstandard werden diese stillen Reserven in Form von reduzierten Abschreibungen innerhalb der restlichen Lebensdauer der Anlage abgebaut (Siehe Grafik).



Als Konsequenz der Aufwertung müssen die Anlagen dann mit dem KORE-Wert abgeschrieben werden. Der Abschreibungsbedarf steigt dadurch um rund 4.2 Mio. Franken (mit Werten 2010). Diese Abschreibungen beeinflussen das Rechnungsergebnis direkt.

Die zeitliche Einführung des HRM2 für die Gemeinden ist noch offen. Nach Rücksprache mit dem Kanton ist der Projektstart im Jahr 2012 geplant. Eine zentrale Frage werden die stillen Reserven beim Verwaltungsvermögen sein.

Das Gemeindegesetz verlangt über die Jahre eine ausgeglichene Rechnung. Inwieweit dabei vorhandene Reserven berücksichtigt werden dürfen, ist nicht definiert. Mit der Einführung des HRM2 werden die heutigen Gesetzesbestimmungen mit Bestimmtheit angepasst.

Bis bezüglich HRM2 Klarheit geschaffen ist, werden wir die entsprechenden stillen Reserven zusätzlich zu den Zahlen nach HRM1 in geraffter Form darstellen. Insbesondere werden wir fortan bei der Würdigung der Kennzahlen bzw. bei deren Überschreitung eine Betrachtung auch unter HRM2-Bedingungen anstellen. Zudem wird bei der zukünftigen Beschaffung von Fremdkapital der Hinweis auf die stillen Reserven im Hinblick auf möglichst tiefe Zinskonditionen zweckdienlich sein.

## 6.6 Das Auflösen von Fonds ist zu prüfen

Nebst den Spezialfinanzierungen hat die Gemeinde am 31. Dezember 2010 folgende Fonds in der Bilanz ausgewiesen:

a) Fonds mit entsprechendem Reglement:

– Spezialfonds Verpflichtung öffentliche Schutzräume	Fr.	2'031'980.50
– Sozialhilfefonds	Fr.	223'201.10
– Patientenhilfefonds	Fr.	221'024.52

b) Fonds basierend auf einem Einwohnerratsentscheid:

– Spezialfonds Verkehrswege	Fr.	1'919'005.95
– Spezialfonds Seeuferanlagen	Fr.	327'696.55
– Spezialfonds Passive Wertberichtigung Finanzvermögen	Fr.	1'424'390.70

Der Verwendungszweck und die Alimentierung der Fonds basieren auf einem alten Einwohnerentscheid aus dem Jahre 1988. Die Kriterien sind überholt und müssen neu definiert werden. Der Gemeinderat wird Ihnen mit einem separaten Bericht und Antrag die zukünftige Regelung vorlegen.

## 6.7 Der Steuerfuss von 1.6 Einheiten wird nur als "letztes Mittel" erhöht

Aufgrund der uns zur Verfügung stehenden Informationen, den Ergebnissen des FAP 2012 - 2017 und beim "Greifen" der Vorwärtsstrategie gehen wir davon aus, dass der heutige Steuerfuss gehalten werden kann.

Verschiedene Unwägbarkeiten bleiben jedoch als Risiko bestehen, wie:

- Verschlechterung der Wirtschaftslage mit entsprechendem Einbruch der Steuererträge
- Massive Erhöhung des Zinsniveaus für Fremdkapital
- Weitere Verschiebung von Lasten auf die Gemeinden

Bei Eintreten eines oder mehrerer dieser Ereignisse müsste die Erhöhung des derzeitigen Steuerfusses thematisiert werden.

## 7 Würdigung

### 7.1 Würdigung der Kennzahlen

#### 7.1.1 Gesetzliche Regelung

Mit der Umstellung auf die wirkungsorientierte Verwaltungsführung und der Inkraftsetzung des total revidierten Gemeindegesetzes auf den 1. Januar 2005 haben die Gemeinden im Kanton Luzern mehr Freiheiten, aber auch mehr Verantwortung erhalten.

Damit die Finanzverantwortlichen der Gemeinden, die Bürgerinnen und Bürger wie auch der Kanton die Entwicklung der Gemeindefinanzen verfolgen können, wurden Regelungen in den Bereichen Rechnungswesen, Verwaltungsführung und Controlling implementiert. Unter anderem hat der Regierungsrat gestützt auf § 91 Gemeindegesetz und in Zusammenarbeit mit dem Verband Luzerner Gemeinden sieben verschiedene Finanzkennzahlen festgelegt.

Das kantonale Aufsichtsorgan überprüft unter anderem anhand der verlangten Finanzkennzahlen, ob die Gemeinde die Mindestanforderungen für eine gesunde Entwicklung des Finanzhaushaltes erfüllt. Sind diese nicht erfüllt, so stehen dem Kanton folgende Massnahmen zur Verfügung:

- Weisung an ein Gemeindeorgan
- Ersatzweise Anordnung eines Beschlusses eines Gemeindeorgans
- Amtsenthebung
- Entzug der Selbstverwaltung

#### 7.1.2 Die Kennzahlen gemäss Rechnung 2010

- Kennzahlen der Selbstfinanzierung:
  - Selbstfinanzierungsgrad (Grenzwert 80 %) 42.19 % (Vorjahr 6.98 %)
  - Selbstfinanzierungsanteil (Grenzwert > 10 %) 1.32 % (Vorjahr 0.26 %)
- Kennzahlen der Verschuldung
  - Verschuldungsgrad (Grenzwert 120 %) 53.98 % (Vorjahr 57.08 %)
  - Nettoschuld pro Einwohner/-in (Grenzwert 4'426) Fr. 1'444.00 (Vorjahr Fr. 1'512.00)
- Kennzahlen des Kapitaldienstes
  - Zinsbelastungsanteil I (Grenzwert 4 %) 0.21 % (Vorjahr - 0.18 %)
  - Zinsbelastungsanteil II (Grenzwert 6 %) 0.45 % (Vorjahr - 0.39 %)
  - Kapitaldienstanteil (Grenzwert 8 %) 3.48 % (Vorjahr 2.71 %)

Die Gemeinde Horw erfüllt heute die Kennzahlen Selbstfinanzierungsgrad und Selbstfinanzierungsanteil nicht. Solange die Nettoschuld pro Einwohner unter dem doppelten Wert des Kantondurchschnitts liegt, besteht für den Kanton kein Handlungsbedarf.

#### 7.1.3 Die Entwicklung der Kennzahlen gemäss Finanzplan

Kennzahlen gemäss Verordnung	Grenzwert	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
a. Selbstfinanzierungsgrad	min. 80%		42%	47%	21%	18%	55%	44%	26%	100%	140%	154%	169%	184%	203%	222%
b. Selbstfinanzierungsanteil	min. 10%		1.3%	1.0%	3.7%	3.2%	8.6%	8.4%	6.3%	7.3%	7.5%	8.1%	8.7%	9.3%	10.0%	10.7%
c. Zinsbelastungsanteil I	max. 4%		-0.6%	-1.3%	-1.0%	-1.0%	-0.7%	-0.7%	-0.4%	0.1%	0.1%	0.0%	-0.2%	-0.3%	-0.6%	-0.8%
d. Zinsbelastungsanteil II	max. 6%		-1.3%	-2.7%	-2.1%	-1.9%	-1.4%	-1.3%	-0.8%	0.2%	0.2%	0.0%	-0.3%	-0.6%	-1.0%	-1.5%
e. Kapitaldienstanteil	max. 8%		2.7%	2.0%	2.4%	2.8%	3.5%	3.9%	4.5%	5.2%	5.3%	5.3%	5.1%	5.1%	4.9%	4.7%
f. Verschuldungsgrad	max. 120%		52%	52%	78%	104%	113%	128%	155%	148%	140%	131%	122%	111%	99%	86%
g. Nettoschuld pro Einwohner	max. 4'426		1'444	1'495	2'277	3'144	3'525	4'131	5'204	5'127	4'940	4'710	4'436	4'115	3'740	3'309
h. Bilanzfehlbetrag in %	max. 33%		0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

Mit dem erweiterten Finanzplan kann aufgezeigt werden, dass die Gemeinde Horw ab dem Jahr 2023 alle gewünschten Finanzkennzahlen erfüllt. Die Aussagen ab 2018 können jedoch höchstens als Trendmeldung berücksichtigt werden.

Aufgrund der anstehenden Investitionen wird die Gemeinde Horw im Zeitraum 2015 bis 2020 nebst den Kennzahlen der Selbstfinanzierung auch die Kennzahlen der Verschuldung nicht

mehr erfüllen. Dies ist eine logische Konsequenz, denn solange die Selbstfinanzierung nicht 100 % ist, steigt die Verschuldung an.

Trotz hoher Schulden und Investitionen überschreiten die Kennzahlen des Kapitaldienstes nie den Grenzwert.

Nebst diesen Kennzahlen verlangt der Kanton eine **ausgeglichene Rechnung**. Dieses Ziel wird im Zeitraum bis 2017 nur dank Buchgewinnen erreicht. Im erweiterten Zeithorizont ab 2018 jedoch auch ohne Buchgewinne deutlich übertroffen. Diese Überschüsse ab 2018 können jedoch nur erreicht werden, wenn unsere Annahmen betreffend Steuerertragsentwicklung eintreffen. Treibende Faktoren dazu werden die tatsächliche wirtschaftliche Entwicklung der Schweiz in den nächsten 10 Jahren und die Realisierung des Projektes "Südbahnhof" sein.

Die wirtschaftliche Entwicklung der Schweiz können wir nicht beeinflussen. Betroffen davon wird aber nicht nur die Gemeinde Horw sein. Bei einer verschlechterten Wirtschaftslage müssten wohl Massnahmen im Gleichschritt der gesamten Region und dem Kanton getroffen werden. Das Projekt "Südbahnhof" können wir beeinflussen. Die positive Realisierung kommt der Gemeinde Horw zugute. Mit diesem Projekt in Kombination mit der abgeschlossenen Ortsplanung und der kantonalen Steuerstrategie hat die Gemeinde Horw ausgezeichnete Voraussetzungen geschaffen. Es gilt nun, diese Potenziale zu nutzen.

#### 7.1.4 Die Entwicklung der Kennzahlen nach HRM2

Problematisch sind also die hohen Kennzahlen der Verschuldung im Zeitraum 2015 – 2020. Interessant ist nun die Betrachtung dieser Kennzahlen nach dem zukünftigen Rechnungslegungsstandard HRM 2.

Die Nettoverschuldung berechnet sich aus dem **Fremdkapital minus Finanzvermögen**. Gemäss HRM1 (heutiges Rechnungsmodell) dürfen die Anlagen des Finanzvermögens nicht aufgewertet werden. Das HRM2 verlangt die Bewertung nach realen Werten.

– Ausgewiesener Wert der LF in Bilanz 2010 (nach HRM1)	Fr. 20'747'365.00
– Liegenschaftswert geschätzt (HRM2)	Fr. <u>59'189'000.00</u>
Stille Reserven	Fr. <u>38'441'635.00</u>

Korrigiert man nun die Nettoverschuldung mit den stillen Reserven, so erhält man im Jahr 2012 ein Nettoguthaben von 15 Mio. Franken. Mit diesem Wert sinkt die Verschuldung pro Einwohner um Fr. 2'655.50 und statt einer Nettoschuld pro Einwohner hat Horw plötzlich ein Nettoguthaben pro Einwohner. Mit dem Verkauf von Liegenschaften realisiert die Gemeinde Horw rund 10 Mio. Franken Buchgewinn. Diese stillen Reserven werden also realisiert. Im Jahr 2017 besitzt deshalb die Gemeinde nur noch rund 28 Mio. Franken stille Reserven bei den Liegenschaften des Finanzvermögens. Verrechnet man diese mit der Nettoverschuldung im Jahr 2017, erhält man die neue Nettoverschuldung nach HRM2 von 44.8 Mio. Franken oder 3'200.00 Franken pro Einwohner. Damit erfüllt die Gemeinde die Kennzahl für die Verschuldung wieder.

Auch der **Verschuldungsgrad** errechnet sich wieder aus der Nettoverschuldung im Verhältnis zu den Steuereinnahmen. Berechnet man die Nettoverschuldung nach HRM2, so sinkt der Verschuldungsgrad ebenfalls unter den Grenzwert auf 93 % im Jahr 2017.

**Mit HRM2 präsentieren sich damit die Kennzahlen der Verschuldung im tolerierbaren Bereich.**

### 7.1.5 Grundsätzliche Beurteilung der Kennzahlen

Wie bereits erwähnt, hat der Kanton die heutigen Kennzahlen in Zusammenarbeit mit dem VLG im Jahr 2005 eingeführt. Insgesamt haben sich diese Kennzahlen bewährt. Jährlich veröffentlicht "Iustat" die aktuellsten Zahlen aller Gemeinden und deren Beurteilung in einem Sonderheft.

Trotzdem sollte man die Kennzahlen kritisch hinterfragen. So zum Beispiel berücksichtigen die Kennzahlen den Zustand der Infrastrukturen in keiner Weise. Eine hohe Verschuldung kombiniert mit einer guten oder schlechten Infrastruktur ist nach unserer Meinung wesentlich für die Beurteilung der finanziellen Situation einer Gemeinde. Mit den geplanten Investitionen wird sich die Infrastruktur der Gemeinde Horw in einem guten bis sehr guten Zustand präsentieren.

Im Weiteren berücksichtigen die heutigen Kennzahlen die vorhandenen Reserven einer Gemeinde zu wenig oder überhaupt nicht. Mit HRM2 wird dieser Mangel vor allem bei den Kennzahlen der Verschuldung korrigiert.

Unserer Meinung nach können die vorhandenen Kennzahlen die Frage, wie viel Fremdkapital eine Gemeinde verkraftet, überhaupt nicht beantworten. In der Privatwirtschaft wird nach den drei Aspekten Liquidität, Sicherheit, Rentabilität beurteilt. In diesem Zusammenhang können vielleicht auch andere Kennzahlen aus der Privatwirtschaft sinnvoll sein (z.B. Verhältnis Fremdkapital/Eigenkapital). Unter HRM2 macht eine solche Kennzahl sicher Sinn. So beurteilt ist für Horw bei einem Eigenkapital von 100 Mio. Franken ein Fremdkapital in gleicher Grössenordnung kein Problem. Entscheidend wird jedoch sein, ob dieses Fremdkapital finanziert werden kann. Im vorliegenden Finanzplan können wir aufzeigen, dass diese Finanzierung für Horw problemlos ist.

Der Kanton hat vorerst für sich eigene Kennzahlen wie Nettoschuld pro Einwohner, Zinsbelastungsanteil und Kapitaldienstanteil vorgegeben. Neu ist die zweistufige Erfolgsrechnung vorgesehen. Sehr wahrscheinlich ist, dass Regierung und Kantonsrat diese Kennzahlen auch für die Gemeinden vorgeben wird. Mit dieser Darstellung kann in einem ersten Schritt das operative Ergebnis ohne ausserordentliche Erträge dargestellt werden. Dieses Resultat erlaubt auch einen entsprechenden Vergleich mit anderen Gemeinden. Mit dem zweiten Schritt zeigt man das ausserordentliche Ergebnis, das zusammen das Gesamtergebnis der Erfolgsrechnung darstellt. In diesem Sinne würden die Finanzkennzahlen nicht mehr durch ausserordentliche Erträge beeinflusst.

## 7.2 Beurteilung der Sensitivität der Zahlen des Finanzplanes

Ein Finanzplan ist ein Blick in die Zukunft und damit mit entsprechenden Unsicherheiten verbunden. Insbesondere die Zahlen ab 2018 dürfen nur als Trend betrachtet werden. Die getroffenen Annahmen basieren auf den Erkenntnissen der Vergangenheit und der Gegenwart und sind insgesamt unseres Erachtens als realistisch bis leicht optimistisch einzuschätzen.

Die Zahlen im erweiterten Finanzplanhorizont präsentieren sich erfreulich. Trotz hoher Investitionen können gegen Ende der aufgezeigten Periode alle Finanzkennzahlen erfüllt werden. Die aufgezeigten Überschüsse ab 2018 können jedoch nur erreicht werden, wenn unsere Annahmen betreffend Steuerertragsentwicklung zutreffen. Treibende Faktoren dazu werden insbesondere die tatsächliche wirtschaftliche Entwicklung der Schweiz in den nächsten 10 Jahren und die Realisierung des Projektes "Südbahnhof" sein.

Aus dem angenommenen Steuerkraftwachstum erwarten wir bis im Jahr 2023 zusätzliche Steuereinnahmen von rund 9.6 Mio. Franken. Unter dieser Voraussetzung zeigt der Finanzplan im selben Jahr einen Überschuss von 6.1 Mio. Franken. Damit würde die Gemeinde auch ein tieferes Steuerkraftwachstum verkraften. Ein Nullwachstum über einen Zeitraum von 10 Jahren hat es bisher nie gegeben. Demgegenüber erwartet der Kanton in seiner Finanzplanung aufgrund seiner Steuerstrategie höhere Zuwachsraten als unsere Annahmen. Zudem haben wir beim Projekt "Südbahnhof" bewusst keine zusätzlichen Unternehmenssteuererträge eingesetzt.

Aus all diesen Überlegungen gehen wir deshalb davon aus, dass unsere Erwartungen bei der Entwicklung der Steuererträge realistisch sind.

Gegenwärtig weitet die Nationalbank aufgrund des hohen Frankenkurses die Geldmenge in noch nie gesehener Grössenordnung aus. In früheren Zeiten wurde die Geldmenge nach der Festsetzung eines Wechselkursziels im Herbst 1978 für die D-Mark und nach dem Börsencrash von 1987 ausgeweitet. Als Folge davon stieg die Teuerung in den Folgejahren auf bis zu 6% an. Ähnliches können wir heute bereits im nahen Ausland feststellen. Es besteht folglich ein erhebliches Inflationsrisiko für die nächsten Jahre. Entsprechend werden heute hinausgeschobene Investitionen die Gemeinde mehr kosten. Aus dieser Überlegung betrachten wir es als wenig sinnvoll, heute notwendige Investitionen auf später hinauszuschieben. Zudem können wir mit dem vorliegenden Finanzplan aufzeigen, dass mit den vorhandenen Reserven der Gemeinde die Finanzierung dieser Investitionen gewährleistet ist.

Bei einer hohen Verschuldung gewinnt dafür das Zinsrisiko an Bedeutung. Bei 100 Mio. Fremdkapital bedeutet ein Zinsanstieg von 2.5 % rund 1/10 Steuereinheit. Doch dieses Risiko kann die Gemeinde Horw verkraften.

Mit den geplanten Entwicklungsschritten, der Nutzung der vorhandenen Potentiale und dem notwendigen finanziellen Input zu Beginn dieser Finanzplanperiode, können wir in den späteren Finanzplänen ernten und die Wettbewerbsfähigkeit unserer Gemeinde entscheidend verbessern.

### **7.3 Gesamtwürdigung**

In den letzten Jahren wurden sehr viele wichtige Grundlagen erarbeitet, die uns nun eine weitere Erhöhung der Standortattraktivität von Horw ermöglichen. Wir sind überzeugt, dass die vorgeschlagene Vorwärtsstrategie das geeignete Instrumentarium für eine erfolgreiche Umsetzung ist. Die geplanten Investitionen werden zwar zu einer vorübergehenden erhöhten Verschuldung führen. Aufgrund der ausgezeichneten Bonität dürfte die Beschaffung des benötigten Fremdkapitals vergleichsweise einfach und zu günstigen Konditionen erfolgen können. Und wie die Vergangenheit gezeigt hat, konnte Horw nach grösseren Investitionen wie die Erweiterung der Horwerhalle oder die Sanierung des Kirchfeldes die entstandenen Schulden jeweils in geraumer Zeit wieder abbauen.

Mit den geplanten Entwicklungsschritten, der Nutzung der vorhandenen Potentiale und dem notwendigen finanziellen Input zu Beginn dieser Finanzplanperiode können wir später ernten und die Wettbewerbsfähigkeit unserer Gemeinde entscheidend verbessern.

## 8 Der Aufgabenplan der Gemeinde Horw

### 8.1 Management und Organisation

#### Vision der Gemeinde Horw

##### Führung:

Wir führen mit definierten Zielen und orientieren uns an den Bedürfnissen unseres Umfeldes. Die Ziele werden zwischen den Vorgesetzten und den Mitarbeitenden in gegenseitiger Absprache festgelegt. Wir fördern die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden und diese erhalten die grösstmögliche Entscheidungskompetenz.

##### Kommunikation:

Wir pflegen den Dialog mit allen Anspruchsgruppen offen und aktiv. Die neuen Medien nutzen wir effizient.

##### Qualitätsentwicklung:

Unser Qualitätsmanagement und unser Controllingssystem tragen zu einer kontinuierlichen Verbesserung unserer Dienstleistungen und der Arbeitsbedingungen bei.

#### Projekte (aktuelle und geplante)

##### Status:

I Noch nicht begonnen  
 II Vorprojekt  
 III Beschluss der zust. Instanz

IV Umsetzung  
 V Schlussabrechnung  
 VI Abgeschlossen

##### Dringlichkeit:

A sehr dringlich  
 B dringlich  
 C wenig dringlich

Projekte	Dringl.	Finanzbedarf Gesamtprojekt in 1'000.00	Budget	Entwicklung Status in den nächsten Jahren						
			korr.	Finanzbedarf						
				2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Projekte und neue Aufgaben der Laufenden Rechnung</b>										
<b>Entschädigung Schulpflege:</b> Erhöhung gemäss Bericht und Antrag Nr. 1449				40	40	40	40	40	40	40
<b>Total für Übertrag in Finanzplan LR</b>			<b>0</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>
<b>Projekte und neue Aufgaben der Investitionsrechnung</b>										
<b>Total für Übertrag in Finanzplan Investitionen</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## 8.2 Personal

### Personal

#### Vision der Gemeinde Horw

Die Mitarbeitenden werden in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung gefördert. Sie sind motiviert und eigenverantwortlich. Wir bieten Ausbildungs- und Praktikumsplätze an.

#### Projekte (aktuelle und geplante)

Projekte	Dringl.	Finanzbedarf Gesamtprojekt in 1'000.00	Budget	Entwicklung Status in den nächsten Jahren						
			korr.	Finanzbedarf						
			2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
<b>Projekte und neue Aufgaben der Laufenden Rechnung</b>										
Aus- und Weiterbildungsprogramm für alle				20	20	20	20	20	20	20
<b>Total für Übertrag in Finanzplan LR</b>			<b>0</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>
<b>Projekte und neue Aufgaben der Investitionsrechnung</b>										
<b>Total für Übertrag in Finanzplan Investitionen</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## 8.3 Immobilien

### Vision der Gemeinde Horw

Infrastruktur:

Wir sorgen für Infrastrukturen, die den Bedürfnissen der Horwer Bevölkerung entsprechen. Wir verfügen über eine zeitgemässe Arbeitsinfrastruktur.

#### Projekte (aktuelle und geplante)

Projekte	Dringl.	Finanzbedarf Gesamtprojekt in 1'000.00	Budget	Entwicklung Status in den nächsten Jahren						
			korr.	Finanzbedarf						
			2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
<b>Projekte und neue Aufgaben der Laufenden Rechnung</b>										
<b>Baulicher Unterhalt aller Liegenschaften</b> Im Budgetjahr 2011 wurden nur wenige bauliche Massnahmen im Bereich Immobilien budgetiert. Für einen langfristigen Erhalt der Infrastrukturen Immobilien muss der Betrag für den Unterhalt der Liegenschaften erhöht werden.			353	554	554	554	554	554	554	554
				-353	-353	-353	-353	-353	-353	-353
<b>Ersatzbeschaffungen Immobilien</b> Ersatz Fahrzeug für verschiedene Liegenschaften inkl. Anhänger Möbiliar für zusätzlichen Kindergarten Spitz				47						
				40						
<b>Total für Übertrag in Finanzplan LR</b>			<b>353</b>	<b>288</b>	<b>201</b>	<b>201</b>	<b>201</b>	<b>201</b>	<b>201</b>	<b>201</b>

Projekte	Dringl.	Finanzbedarf Gesamtprojekt in 1'000.00	Budget korr.	Entwicklung Status in den nächsten Jahren Finanzbedarf					
				2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Projekte und neue Aufgaben der Investitionsrechnung</b>									
<b>Sanierung Gemeindehaus</b> gemäss Bericht und Antrag Nr. 1455 "Sanierung Gemeindehaus"	A	6'823		II 3000	IV 3000	V 823			
<b>Oberstufenschulhaus</b> Sanierung/Neubau Nach Abschluss "Evaluation Sanierung ORST" wird die Sanierung/Neubau ORST anstehen.	A	27'200	300	III 200	IV 1000	IV 1500	IV 5000	V 15000	VI 4500
<b>Schulanlage Allmend / ORST</b> Die Umgestaltung der Umgebung des Schulhauses Allmend / ORST wird erst nach dem ORST realisierbar sein.	C	1'400							
<b>Schulraumplanung 2011 - 2021</b> Schulraumplanung gemäss Bericht 2011  Allmend Spitz Hofmatt Kastanienbaum weitere Klasseneinheit ( 0.7 Mio.) später	A	3'000		II 50	III 550  100	III 50 1000	450  200		
<b>Sanierung Kleinschwimmhalle Spitz /Schulhaus Spitz</b> San. technische Anlagen, Decken und Fenster, Dachsanierung und Ersatz Photovoltaikanlage	A	750		II 750					
<b>Total für Übertrag in Finanzplan Investitionen</b>		37'473	300	4000	4650	3373	5650	15000	4500

Storno = Basis-Budget 2011 wird auf null gesetzt

## 8.4 Zentrale Dienste

### Vision der Gemeinde Horw

**Infrastruktur:**

Wir verfügen über eine zeitgemässe Arbeitsinfrastruktur.

**Qualitätsentwicklung:**

Unser Qualitätsmanagement und unser Controllingsystem tragen zu einer kontinuierlichen Verbesserung unserer Dienstleistungen und der Arbeitsbedingungen bei.

### Projekte (aktuelle und geplante)

Projekte	Dringl.	Finanzbedarf Gesamtprojekt in 1'000.00	Budget korr.	Entwicklung Status in den nächsten Jahren Finanzbedarf					
				2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Projekte und neue Aufgaben der Laufenden Rechnung</b>									
Abschaffung des separaten Postdienstes				-50	-50	-50	-50	-50	-50
Zusammenarbeit IT-Schule/Verwaltung				54	48	40	37	37	37
Vernetzung der Schulhäuser					100	100			
<b>Total für Übertrag in Finanzplan LR</b>			<b>0</b>	<b>4</b>	<b>98</b>	<b>90</b>	<b>-13</b>	<b>-13</b>	<b>-13</b>
<b>Projekte und neue Aufgaben der Investitionsrechnung</b>									
<b>Gemeindeinformatik</b>				III		III			
Aufbau zentraler Arbeitsplatz Schule	A	250		250					
Die Arbeitsplatzinfrastruktur muss ca. alle fünf Jahre erneuert werden.	B	280				280			
<b>Total für Übertrag in Finanzplan Investitionen</b>		<b>530</b>	<b>0</b>	<b>250</b>	<b>0</b>	<b>280</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Storno = Basis-Budget 2011 wird auf null gesetzt

## 8.5 Werkhof

### Vision der Gemeinde Horw

Wir erbringen unsere Dienstleistungen kundenorientiert, effizient und gesetzeskonform zum Wohl der Horwer Bevölkerung.

### Projekte (aktuelle und geplante)

Projekte	Dringl.	Finanzbedarf Gesamtprojekt in 1'000.00	Budget korr.	Entwicklung Status in den nächsten Jahren Finanzbedarf					
				2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Projekte und neue Aufgaben der Laufenden Rechnung</b>									
Der Stellenplan wird um eine 100%-Stelle reduziert.	A			-75	-75	-75	-75	-75	-75
Ersatzbeschaffungen Fahrzeuge und Maschinen	A		Storno 118	I -118 35	I -118 60	I -118 20	I -118 70	I -118 70	I -118 60
<b>Total für Übertrag in Finanzplan LR</b>				<b>-158</b>	<b>-133</b>	<b>-173</b>	<b>-123</b>	<b>-123</b>	<b>-133</b>
<b>Projekte und neue Aufgaben der Investitionsrechnung</b>									
<b>Erweiterung Salzsilo</b> Mit der Erweiterung der bestehenden Anlage können im Winter Salzengpässe verhindert werden. Der Salzeinkauf kann zu preisgünstigen Zeiten erfolgen.	A					I 320			
<b>Total für Übertrag in Finanzplan Investitionen</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>320</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## 8.6 Allgemeine Verwaltung

### Vision der Gemeinde Horw

#### Politik:

Wir motivieren mit geeigneten Mitteln die Horwer Bevölkerung zur politischen Mitarbeit. Wir arbeiten mit den Agglomerationsgemeinden mit dem Ziel der Effizienzsteigerung und der Realisierung einer starken Agglomeration eng zusammen.

### Projekte (aktuelle und geplante)

Projekte	Dringl.	Finanzbedarf Gesamtprojekt in 1'000.00	Budget korr.	Entwicklung Status in den nächsten Jahren Finanzbedarf					
				2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Projekte und neue Aufgaben der Laufenden Rechnung</b>									
Optimierung der Steueradministration				-50	-50	-100	-100	-100	-100
<b>Total für Übertrag in Finanzplan LR</b>			<b>0</b>	<b>-50</b>	<b>-50</b>	<b>-100</b>	<b>-100</b>	<b>-100</b>	<b>-100</b>
<b>Projekte und neue Aufgaben der Investitionsrechnung</b>									
<b>Total für Übertrag in Finanzplan Investitionen</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## 8.7 Öffentliche Sicherheit

### Vision der Gemeinde Horw

Wir sorgen für Sicherheit und Wohlbefinden im öffentlichen Raum. Wir treffen geeignete Massnahmen gegen den achtlosen Umgang mit Abfällen und gegen den Vandalismus.

### Projekte (aktuelle und geplante)

Projekte	Dringl.	Finanzbedarf Gesamtprojekt in 1'000.00	Budget	Entwicklung Status in den nächsten Jahren						
			korr.	Finanzbedarf						
			2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
<b>Projekte und neue Aufgaben der Laufenden Rechnung</b>										
<b>Amtsvormundschaft</b> Aufgrund der steigenden Massnahmen erwartet die Gemeinde Horw höhere Beiträge.	A		IV Storno 450	IV -450 500	IV -450 500	IV -450 500	IV -450 500	IV -450 500	IV -450 500	
<b>Regionale Vormundschaftsbehörde</b> Per 2013 muss eine neue Trägerschaft mit mehreren Gemeinden gebildet werden				IV 160	IV 300	IV 300	IV 300	IV 300	IV 300	
<b>Total für Übertrag in Finanzplan LR</b>			<b>450</b>	<b>210</b>	<b>350</b>	<b>350</b>	<b>350</b>	<b>350</b>	<b>350</b>	
<b>Projekte und neue Aufgaben der Investitionsrechnung</b>										
<b>Total für Übertrag in Finanzplan Investitionen</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

Storno = Basis-Budget 2011 wird auf Null gesetzt

## 8.8 Feuerwehr

### Vision der Gemeinde Horw

Wir sorgen für Sicherheit und Wohlbefinden im öffentlichen Raum.

### keine Projekte (aktuelle und geplante)

## 8.9 Bildung

### Vision der Gemeinde Horw

Wir fördern eine gute und fortschrittliche Gemeindeschule sowie ergänzende Betreuungsangebote für die bessere Vereinbarkeit von Familie und Arbeitswelt.

### Projekte (aktuelle und geplante)

Projekte	Dringl.	Finanzbedarf Gesamtprojekt in 1'000.00	Budget korr.	Entwicklung Status in den nächsten Jahren Finanzbedarf					
			2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Projekte und neue Aufgaben der Laufenden Rechnung</b>									
<b>Kindergarten</b>			II	III	III	III	IV	IV	IV
Zusätzliche Kosten aufgrund der demografischen Entwicklung und der Einführung des zweijährigen Kindergartens.				0	40	120	200	360	280
Einführung Integrative Förderung				85	200	200	200	200	200
zusätzlicher Raumbedarf				0	10	25	50	75	75
<b>Primarschule</b>			II	III	III	III	IV	IV	IV
Zusätzliche Kosten aufgrund der demografischen Entwicklung.				0	0	200	250	450	600
Einführung Integrative Förderung				90	219	219	219	219	219
Einmalige Kosten IF (inkl. KG)				78	7	6			
<b>Sekundarschule</b>			II	III	III	III	IV	IV	IV
Weniger Kosten aufgrund der demografischen Entwicklung.				-120	-120	-240	-600	-600	-600
Einführung Integrative Förderung				120	120	120	120	120	120
<b>Schulergänzende Kinderbetreuung</b>			II	III	III	III	IV	IV	IV
gemäss B+A 1446			Storno	-225	-225	-225	-225	-225	-225
			225	240	240	245	250	255	260
<b>Kantonsschule</b>			II	III	III	III	IV	IV	IV
Weniger Kantonsschüler aufgrund tieferer Schülerzahlen				75	-72	-246	-478	-435	-435
Erhöhung Schulgeldbeitrag				65	65	65	65	65	65
<b>Erhöhung Kantonsbeitrag Volksschule</b>			IV	IV	IV	IV	IV	IV	IV
Der Kantonsrat hat am 25.5.2009 beschlossen, dass die Staatsbeiträge von heute 22.5 auf neu 25 % auf das Schuljahr 2011/2012 erhöht werden. Der Mehraufwand ist im Globalbudget aufzufangen.			Storno	158	158	158	158	158	158
				-400	-400	-400	-400	-400	-400
<b>Sonderschule</b>			II	III	III	III	IV	IV	IV
Wegfall Beitrag an Sonderschulen				-520	-520	-520	-520	-520	-520
Erhöhung Pro-Kopf-Beitrag				822	822	822	822	822	822
<b>Total für Übertrag in Finanzplan LR</b>			<b>225</b>	<b>468</b>	<b>544</b>	<b>549</b>	<b>111</b>	<b>544</b>	<b>619</b>
<b>Projekte und neue Aufgaben der Investitionsrechnung</b>									
<b>Total für Übertrag in Finanzplan Investitionen</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## 8.10 Kultur und Freizeit

### Vision der Gemeinde Horw

Wir unterstützen eine vielseitige Kultur, fördern sportliche Aktivitäten und eine sinnvolle Freizeitgestaltung.

#### Projekte (aktuelle und geplante)

Projekte	Dringl.	Finanzbedarf Gesamtprojekt in 1'000.00	Budget	Entwicklung Status in den nächsten Jahren					
			korr.	Finanzbedarf					
			2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Projekte und neue Aufgaben der Laufenden Rechnung</b>									
<b>Gemeindeausstellung</b> Die Gemeinde führt pro Legislatur eine Kulturausstellung durch.	C		III 10	IV 0	III 10	IV 100			
<b>Total für Übertrag in Finanzplan LR</b>			<b>10</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Projekte und neue Aufgaben der Investitionsrechnung</b>									
<b>Gestaltung und Aufwertung Seeufer</b> Bauliche Gestaltungsmassnahmen gemäss Richtplan und Nutzungskonzept Halbinsel	C	400		III	IV 400				
<b>Total für Übertrag in Finanzplan Investitionen</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>400</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## 8.11 Gesundheit

### Vision der Gemeinde Horw

Wir fördern präventative Massnahmen für die Erhaltung der Gesundheit unserer Bevölkerung. Wir leiten frühzeitig geeignete Massnahmen gegen Sucht und andere gesundheitsschädigende Entwicklungen ein.

#### Projekte (aktuelle und geplante)

Projekte	Dringl.	Finanzbedarf Gesamtprojekt in 1'000.00	Budget	Entwicklung Status in den nächsten Jahren					
			korr.	Finanzbedarf					
			2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Projekte und neue Aufgaben der Laufenden Rechnung</b>									
<b>Spitex</b> Neuordnung der Pflegefinanzierung mit der Spitex (Umsetzung Bundesgesetz)			Storno 890	-890 795	-890 795	-890 795	-890 795	-890 795	-890 795
<b>Pflegefinanzierung</b> Der Bund regelt die Pflegefinanzierung neu. Die Umsetzung wurde vom Kanton auf den 1.1.2011 beantragt.	A		III Storno	IV -2170 2650	IV -2170 2700	IV -2170 2700	IV -2170 2700	IV -2170 2700	IV -2170 2700
<b>Total für Übertrag in Finanzplan LR</b>			<b>2170</b>	<b>385</b>	<b>435</b>	<b>435</b>	<b>435</b>	<b>435</b>	<b>435</b>
<b>Projekte und neue Aufgaben der Investitionsrechnung</b>									
<b>Total für Übertrag in Finanzplan Investitionen</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Storno = Basis-Budget 2011 wird auf Null gesetzt

## 8.12 Kirchfeld, Haus für Betreuung und Pflege

### Vision der Gemeinde Horw

#### Dienstleistung:

Wir erbringen unsere Dienstleistungen zum Wohle der Bewohnerinnen und Bewohner und deren Angehörigen kundenorientiert, effizient und gesetzeskonform.

#### Infrastruktur:

Wir sorgen für Infrastrukturen, die den Bedürfnissen der Bewohnerinnen und Bewohner und Gäste entsprechen.

#### Qualitätsentwicklung:

Das Kirchfeld verpflichtet sich, die Lebens- und Arbeitsqualität, die Sicherheit und die Wirtschaftlichkeit kontinuierlich zu optimieren.

### Projekte (aktuelle und geplante)

Projekte	Dringl.	Finanzbedarf Gesamtprojekt in 1'000.00	Budget	Entwicklung Status in den nächsten Jahren					
			korr.	Finanzbedarf					
			2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Projekte und neue Aufgaben der Laufenden Rechnung</b>									
<b>Kirchfeld 2</b> Erarbeitung eines Gesamtinfrastrukturkonzeptes.	B		IV	IV	IV	VI	VI	VI	VI
<b>Erhöhung Stellenplan</b> Der Bedarf an Pflegeleistungen steigt laufend. Damit diese Leistungen angeboten werden können, müssen die notwendigen Personalressourcen zur Verfügung gestellt werden.	A		IV	IV	IV	VI	VI	VI	VI
				300	300	300	300	300	300
<b>Anpassung der Taxen</b> Die Taxen werden auf der Basis der Kostenrechnung (siehe oben) berechnet. Die erwähnten zusätzlichen Pflegeleistungen werden verrechnet.	A		IV	IV	IV	VI	VI	VI	VI
				-700	-700	-700	-700	-700	-700
<b>Total für Übertrag in Finanzplan LR</b>			0	-400	-400	-400	-400	-400	-400
<b>Projekte und neue Aufgaben der Investitionsrechnung</b>									
<b>Kleininvestitionen Kirchfeld</b>			444	437	400	400	400	400	400
<b>Total für Übertrag in Finanzplan Investitionen</b>		2'881	444	437	400	400	400	400	400

## 8.13 Soziale Wohlfahrt

### Vision der Gemeinde Horw

Wir fördern die Entwicklung von Horw als familienfreundliche Gemeinde und schenken der Partizipation von Kindern und Jugendlichen viel Beachtung. Wir unterstützen die Freiwilligenarbeit und helfen Menschen in Notlagen.

### Projekte (aktuelle und geplante)

Projekte	Dringl.	Finanzbedarf Gesamtprojekt in 1'000.00	Budget	Entwicklung Status in den nächsten Jahren						
			korr.	Finanzbedarf						
			2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
<b>Projekte und neue Aufgaben der Laufenden Rechnung</b>										
<b>Betreuungsgutscheine</b> Betreuungsgutscheine im Vorschulalter weiterführen.	B		III 0	IV 0	IV 25	IV 50	IV 50	IV 50	IV 50	
<b>Integrationsförderung Vorschule</b> bewährte Massnahmen zur Sprachförderung und Erreichbarkeit Migrationsfamilien weiterführen.	A	ab 2013 20			IV 20	IV 20	IV 20	IV 20	IV 20	
<b>Motion 261</b> Zusammenlegung AHV und Arbeitsamt mit Einwohnerdiensten	A				III	IV -67	IV -67	IV -67	IV -67	
<b>Total für Übertrag in Finanzplan LR</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>45</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	
<b>Projekte und neue Aufgaben der Investitionsrechnung</b>										
<b>Räume schulergänzende Betreuung</b>										
<b>Total für Übertrag in Finanzplan Investitionen</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

Storno = Basis-Budget 2011 wird auf Null gesetzt

## 8.14 Verkehr

### Vision der Gemeinde Horw

Wir fördern verkehrsberuhigende Massnahmen und Tempo 30-Zonen in Wohnquartieren und realisieren Massnahmen zur Erhöhung der Sicherheit für Fussgängerinnen und Fussgänger und für Radfahrerinnen und Radfahrer auf wichtigen Strassenachsen. Wir optimieren die Anbindung an das regionale System des öffentlichen Verkehrs.

### Projekte (aktuelle und geplante)

Projekte	Dringl.	Finanzbedarf Gesamtprojekt in 1'000.00	Budget	Entwicklung Status in den nächsten Jahren						
			korr.	Finanzbedarf						
			2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
<b>Projekte und neue Aufgaben der Laufenden Rechnung</b>										
<b>Tempo 30- und verkehrsberuhigte Zonen</b> Förderung durch gezielte Einzelprojekte.	A		IV 60	IV -60 100	IV -60 50	IV -60 50	IV -60 50	IV -60 50	IV -60 50	
<b>Radwegnetz ausbauen</b> Auf der Basis der revidierten Ortsplanung soll ein Radwegkonzept erarbeitet und anschliessend umgesetzt werden.  Die Realisierung neuer Radwege soll über den Verkehrsfonds finanziert werden.	C		I	II 50 -50	III 20 -20	IV 50 -50	IV 50 -50	IV 50 -50	IV 50 -50	
<b>Sanierung Gemeindestrassen</b> Jährlicher Sanierungsbedarf der Gemeindestrassen gemäss Studie ca. 320'000.00 /Jahr Anteil Laufende Rechnung Anteil Investitionsrechnung	A		IV Storno 270	IV -270 348	IV -270 348	IV -270 348	IV -270 348	IV -270 348	IV -270 348	
				-200	-100	-100	-100	-100	-100	
<b>Buskonzept (Ortsbus)</b> Die Umsetzung der Massnahmen aus der Studie wird vorläufig sistiert. Zusammenarbeit mit dem Verkehrsverbund.	B		III	III	IV	IV	IV	IV	IV	
<b>Öffentlicher Verkehr</b> Auf das Jahr 2010 wurde der Zusammenschluss des Aggloverkehrs, des Regionalverkehrs und des Tarifverbundes mit verändertem Kostenschlüssel durchgeführt. Die bisherige vergangenheitsorientierte Finanzierung wird in den Jahren 2010 bis 2012 mit Restzahlungen korrigiert. Ab 2013 entfallen diese Beiträge!	B		III	IV	IV	IV	IV	IV	IV	
					-145	-145	-145	-145	-145	
<b>Total für Übertrag in Finanzplan LR</b>			<b>330</b>	<b>-82</b>	<b>-177</b>	<b>-177</b>	<b>-177</b>	<b>-177</b>	<b>-177</b>	

Projekte	Dringl.	Finanzbedarf Gesamtprojekt in 1'000.00	Budget	Entwicklung Status in den nächsten Jahren						
			korr.	Finanzbedarf						
			2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
<b>Projekte und neue Aufgaben der Investitionsrechnung</b>										
<b>Sanierung Kantonsstrasse</b> Abschnitt Kreisel Merkur – Herrenwald	A	1'260	IV 135	V						
<b>St. Niklausenstrasse</b> Sanierung Abschnitt Post Kastanienbaum - Utohorn	A	3'700	IV 200	IV 3'000	IV 500					
<b>St. Niklausenstrasse</b> Sanierung Abschnitt Tannegg - Langensand inkl. Kreuzung Langensand (gemäss Bericht und Antrag Nr. 1444)	B	6'940	III 110	III 80	III 50	IV 2'400	IV 3'500	IV 800		
		-1'100						-1'100		
<b>Krienserstrasse</b> Ausarbeitung eines Bauprojektes	A			IV 50						
<b>Grisigenstrasse</b> Sanierung	A			IV 510						
<b>Roggern-/Bachstrasse</b> Sanierung	A			IV 225						
<b>Kastanienbaumstrasse</b> Sanierung Abschnitt Buholz - Schwanden inkl. Anpassung Kreuzung	B	2'650	III 73	III 100	IV 2'000	IV 477	V			
<b>Seestrasse</b> Wird später realisiert. Zuerst muss das Konzept stehen.	C	2'500								
<b>Strassensanierungen im Zusammenhang mit Tempo 30 Zonen</b>	B	2'500			II	III	III	IV	IV	
								300	500	
<b>Groberschliessung Bahnhof-Süd</b> Für die Groberschliessung des Areals Bahnhof - Süd ist die Gemeinde verantwortlich.	A	12'100	II 100	III 0	IV 5000	IV 2000	IV 2000	IV 1500	IV 1500	
<b>Davon Beiträge Dritter:</b>		-5'500			-	-2500	-1000	-1000	-1000	
<b>Erschliessung Pilatushang</b> Gemeindebeitrag an die Erschliessung	A	700	IV				IV	IV		
								550		
<b>Total für Übertrag in Finanzplan Investitionen</b>		<b>21'060</b>	<b>618</b>	<b>3965</b>	<b>7550</b>	<b>2377</b>	<b>4500</b>	<b>1050</b>	<b>1000</b>	

Storno = Basis-Budget 2011 wird auf Null gesetzt

## 8.15 Wasserversorgung

### Vision der Gemeinde Horw

Wir sorgen dafür, dass genügend Wasser in einwandfreier Qualität zur Verfügung steht.

### Projekte (aktuelle und geplante)

Projekte	Dringl.	Finanzbedarf Gesamtprojekt in 1'000.00	Budget	Entwicklung Status in den nächsten Jahren						
			korr.	Finanzbedarf						
			2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
<b>Projekte und neue Aufgaben der Laufenden Rechnung</b>										
<b>Rahmenkredit</b>										
Für Leitungssanierungen muss in Zukunft mit ca. 500'000.-- pro Jahr gerechnet werden. Dieser Betrag muss in Einzelprojekte von unter 250'000.-- aufgeteilt werden. Projekte über 250'000.-- werden separat in der Investitionsrechnung aufgeführt.			Storno	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500
			500	500	500	500	500	500	500	500
<b>Total für Übertrag in Finanzplan LR</b>			<b>500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Projekte und neue Aufgaben der Investitionsrechnung</b>										
<b>St. Niklausenstrasse</b> Tannegg - Langensand	C	870	II	III	III 20	IV 20	IV 300	IV 500	IV	IV
<b>St. Niklausenstrasse</b> Post Kastanienbaum - Utohorn	A	160	IV	IV 160	V					
<b>Herrenwaldstrasse/Schiltmatthalde</b> gemäss Budget 2011	A	421	IV 421							
<b>Riedmattstrasse</b> gemäss Budget 2012	A	350	IV 350							
<b>Kastanienbaumstrasse</b> Buholz - Post KB	C	900	III	III	IV 500	IV 350	V			
<b>Erneuerung Wasserversorgung</b> 2. Bauetappe: Neubau der Wasseraufbereitungsanlage Grämlis und Reservoir	B	11'930	II	II	III 180	IV 4000	IV 4000	IV 3650	IV	IV
<b>Hinterbach</b> Budget 2012	A	162		IV 162						
<b>Stutzring</b> Budget 2012	A	130		IV 130						
<b>Bireggring</b> Budget 2012	A	204		IV 204						
<b>Oberrüti</b> Budget 2012	A	226		IV 226						
<b>Groberschliessung Bahnhof-Süd</b> Für die Groberschliessung des Areals Bahnhof - Süd ist die Gemeinde verantwortlich.	A	110	II	III	III 110	IV	IV			
Wasseranschlussgebühren	A	-2'620	IV	IV	IV	IV	IV	IV	IV	IV
			-435	-435	-350	-350	-350	-350	-350	-350
<b>Total für Übertrag in Finanzplan Investitionen</b>		<b>12'763</b>	<b>336</b>	<b>627</b>	<b>380</b>	<b>4020</b>	<b>3950</b>	<b>3800</b>	<b>-350</b>	

Storno = Basis-Budget 2011 wird auf Null gesetzt

## 8.16 Siedlungsentwässerung

### Vision der Gemeinde Horw

Wir gewähren eine ökologische und wirtschaftliche Entsorgung der Abwässer.

### Projekte (aktuelle und geplante)

Projekte	Dringl.	Finanzbedarf Gesamtprojekt in 1'000.00	Budget	Entwicklung Status in den nächsten Jahren						
			korr.	Finanzbedarf						
			2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
<b>Projekte und neue Aufgaben der Laufenden Rechnung</b>										
<b>Rahmenkredit</b>										
Für Leitungssanierungen muss in Zukunft mit ca. 500'000.-- pro Jahr gerechnet werden. Dieser Betrag muss in Einzelprojekte von unter 250'000.-- aufgeteilt werden. Projekte über 250'000.-- werden separat in der Investitionsrechnung aufgeführt.			Storno	-756	-756	-756	-756	-756	-756	-756
			756	500	500	500	500	500	500	500
<b>Total für Übertrag in Finanzplan LR</b>			<b>756</b>	<b>-256</b>	<b>-256</b>	<b>-256</b>	<b>-256</b>	<b>-256</b>	<b>-256</b>	<b>-256</b>
<b>Projekte und neue Aufgaben der Investitionsrechnung</b>										
<b>Massnahmen aus dem GEP</b>	B	4'380	IV	IV 380	IV 800	IV 800	IV 800	IV 800	IV 800	IV 800
<b>St. Niklausenstrasse</b> Post Kastanienbaum - Utohorn	A	360	IV	IV 360						
<b>Stutzstrasse</b> Entlastung in See	A	275	IV 275							
<b>St. Niklausenstrasse</b> Tannegg - Langensand	B	500	III	III	III	IV 300	IV 150	IV		
<b>Sanierung Abwasserpumpwerke</b> gemäss Entwurf Bestandesaufnahme	A	5'015	III	IV 5015	IV	V				
Abz. Beitrag REAL/Kriens		-1'054	0	-1054						
<b>Groberschliessung Bahnhof-Süd</b> Für die Groberschliessung des Areals Bahnhof - Süd ist die Gemeinde verantwortlich.	A	1'050	II	III	III 50	IV 500	IV 500			
<b>Kanalisationsbaukostenbeiträge</b>	A	-3'365	IV	IV -545	IV -455	IV -455	IV -455	IV -455	IV -455	IV -455
<b>Total für Übertrag in Finanzplan Investitionen</b>		<b>7'111</b>	<b>-270</b>	<b>4156</b>	<b>395</b>	<b>1145</b>	<b>995</b>	<b>345</b>	<b>345</b>	

Storno = Basis-Budget 2011 wird auf Null gesetzt

## 8.17 Abfallbeseitigung

### Vision der Gemeinde Horw

Wir streben eine ökologische, verursachergerechte und kostengünstige Bewirtschaftung der Abfälle an. Die Kundenfreundlichkeit und Entsorgungssicherheit ist jederzeit gewährleistet.

**keine Projekte (aktuelle und geplante)**

## 8.18 Gewässerschutz, Naturschutz und übriger Umweltschutz

### Vision der Gemeinde Horw

Wir setzen auf eine Siedlungsentwicklung nach innen (Verdichtung) und auf eine gute städtebauliche Qualität. Der Landschaftsraum wird als Erholungsraum und ökologisches Ausgleichsgebiet weiter gefördert. Die vielfältige Horwer Landschaft wird weiter vernetzt und aufgewertet.

### Projekte (aktuelle und geplante)

Projekte	Dringl.	Finanzbedarf Gesamtprojekt in 1'000.00	Budget	Entwicklung Status in den nächsten Jahren						
			korr.	Finanzbedarf						
			2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
<b>Projekte und neue Aufgaben der Laufenden Rechnung</b>										
<b>Bachtelbach</b> Bachöffnung	B		II	III	IV 115	IV	IV	IV	IV	
<b>Energie-Förderprogramm</b> Förderbeiträge	A		IV Storno 20	IV -20 35	IV -20 35	IV -20 35	IV -20 35	IV -20 35	IV -20 35	
<b>Sanierung Schiessanlage Kirchfeld</b> Altlastensanierung ehemaliges Schützenhaus und Kugelfang	C	200	III	IV	IV	IV	IV	IV	IV	
<b>Vernetzung Siedlungsraum (Grünkorridore)</b>			III	III 10	IV 20	IV 20	IV 20	IV 20	IV 20	
<b>Total für Übertrag in Finanzplan LR</b>			<b>20</b>	<b>25</b>	<b>150</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	
<b>Projekte und neue Aufgaben der Investitionsrechnung</b>										
<b>NASEF</b> Nachhaltiger Schutzwald entlang Fliessgewässer, Massnahmen gemäss Kanton 1. Priorität minus Kantons- und Bundesbeiträge	A	534	IV 250 -200	IV 76 -51	IV 20	IV 15	VI 10			
<b>Schwesternbergbach</b> 1. Etappe; Rückhaltebecken	A		IV 160							
<b>Dorfbach</b> Freiraumgestaltung Promenadenweg und Hochwasserschutz <b>Beitrag Bund:</b>	B	4'200	II	III	IV 2250 -1200	IV 2250 -1200	IV 2250 -1200	IV 2250 -1200		
<b>Dorfbach - Zuflüsse</b>	B	1'100	II	III	III	III	III	IV 300	IV 800	
<b>Total für Übertrag in Finanzplan Investitionen</b>		<b>5'580</b>	<b>210</b>	<b>25</b>	<b>1070</b>	<b>1065</b>	<b>1060</b>	<b>1350</b>	<b>800</b>	

Storno = Basis-Budget 2011 wird auf Null gesetzt

## 8.19 Raumordnung

### Vision der Gemeinde Horw

Wir setzen auf eine Siedlungsentwicklung nach innen (Verdichtung) und auf eine gute städtebauliche Qualität. Der Landschaftsraum wird als Erholungsraum und ökologisches Ausgleichsgebiet weiter gefördert. Die vielfältige Horwer Landschaft wird weiter vernetzt und aufgewertet.

### Projekte (aktuelle und geplante)

Projekte	Dringl.	Finanzbedarf Gesamtprojekt in 1'000.00	Budget	Entwicklung Status in den nächsten Jahren					
			korr.	Finanzbedarf					
			2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Projekte und neue Aufgaben der Laufenden Rechnung</b>									
<b>Rahmenkredit</b> Für diverse Anpassungen Bebauungs- und Gestaltungspläne und diverse Abklärungen wird jährlich ein Rahmenkredit zur Verfügung gestellt.			Storno 85	-50 55	-50 55	-50 55	-50 55	-50 55	-50 55
<b>Ortsplanung</b> Ortsplanung wird eine Daueraufgabe bleiben.	A		IV Storno 55	IV -55 80	VI -55 80	-55 80	-55 80	-55 80	-55 80
<b>Entwicklungs-Richtplan Halbinsel</b> Erarbeitung und Begleitung der Umsetzungsmassnahmen	B		I Storno 10	II -10 30	III -10 20	IV -10	-10	-10	-10
<b>Betriebs- und Gestaltungskonzept Seestrasse</b> Gestützt auf den Entwicklungs-Richtplan Halbinsel soll ein konkretes Umsetzungskonzept erarbeitet werden.	A		III Storno 50	III -50 25	-50	-50	-50	-50	-50
<b>Erschliessungskonzept Freizeitverkehr Halbinsel</b> Gestützt auf den Entwicklungs-Richtplan Halbinsel soll ein konkretes Umsetzungskonzept erarbeitet werden.	B			III 50					
<b>Konzept Erholungsnutzung Halbinsel</b> Gestützt auf den Entwicklungs-Richtplan Halbinsel soll ein konkretes Umsetzungskonzept erarbeitet werden.	B			III 50	III 50				
<b>Entwicklungsgebiet Bahnhofareal</b> Der im Budget 2011 budgetierte Ertrag wird erst im Jahr 2012 in Rechnung gestellt.	A		V Storno -300	300 -250	300	300	300	300	300
<b>Tourismuskonzept</b>	A		III Storno 50	VI -50 50	-50	-50	-50	-50	-50
<b>Entwicklungsschwerpunkt Luzern Süd</b> Verkehrsmanagement, Freiräume, Städtebau	A		III Storno 20	IV -20 25	IV -20 25	IV -20 25	IV -20 25	IV -20 25	IV -20 25
<b>Total für Übertrag in Finanzplan LR</b>			<b>-30</b>	<b>180</b>	<b>295</b>	<b>225</b>	<b>225</b>	<b>225</b>	<b>225</b>
<b>Projekte und neue Aufgaben der Investitionsrechnung</b>									
<b>Planung Zentrum Nord</b>		250	100 -60						
<b>Busterminal Bahnhofplatz</b>				200					
<b>Total für Übertrag in Finanzplan Investitionen</b>			<b>40</b>	<b>200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Storno = Basis-Budget 2011 wird auf Null gesetzt

## 8.20 Volkswirtschaft

### Vision der Gemeinde Horw

Wir setzen auf Innovation im Entwicklungsraum Bahnhof/Ziegeleiareal und auf ein starkes Zentrum.

**keine Projekte (aktuelle und geplante)**

## 8.21 Fernheizwerk

### Projekte (aktuelle und geplante)

Projekte	Dringl.	Finanzbedarf Gesamtprojekt in 1'000.00	Budget korr.	Entwicklung Status in den nächsten Jahren Finanzbedarf					
				2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Projekte und neue Aufgaben der Laufenden Rechnung</b>									
<b>Total für Übertrag in Finanzplan LR</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Projekte und neue Aufgaben der Investitionsrechnung</b>									
Leitungsverlegung im Zusammenhang mit Bebauungsplan Ortskern	A	170			85	85			
<b>Total für Übertrag in Finanzplan Investitionen</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>85</b>	<b>85</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## 8.22 Finanzen und Steuern

### Vision der Gemeinde Horw

Wir sind eine steuergünstige Gemeinde mit tiefer Verschuldungsrate. Den Finanzhaushalt gestalten wir ausgeglichen.

### Projekte (aktuelle und geplante)

Projekte	Dringl.	Finanzbedarf Gesamtprojekt in 1'000.00	Budget	Entwicklung Status in den nächsten Jahren						
			korrr.	Finanzbedarf						
Projekte und neue Aufgaben der Laufenden Rechnung										
<b>Steuergesetzrevision 2011</b> Anteil Ausfall Einkommenssteuern gemäss Botschaft vom 14.3.2008 und Berechnung Steueramt 24.6.2010 (Im Budget 2011 erst 1'700'000 von 2'100'000.00)					400	400	400	400	400	400
<b>Steuergesetzrevision 2011</b> Steuerausfall jur. Personen gemäss Botschaft vom 14.3.2008 und Berechnung Steueramt vom 24.6.2010					600	600	600	600	600	600
<b>Ertrag Baurechte</b> Die Gemeinde gibt Grundstücke im Baurecht ab:										
Alter Werkhof			Storno	100	100	100	100	100	100	100
Zentrum Horw			-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100
					-300	-300	-300	-300	-300	-300
<b>Buchgewinne</b> Buchgewinne aus Verkäufen Liegenschaften des Finanzvermögens Einlage und Bezüge in Fonds			Storno	0	0	0	0	0	0	0
				-5000	-3000	-2000	0	0	0	0
				3000	2000	-2500	-2500	0	0	0
<b>Finanzausgleich</b> Sofern der Kantonsrat den Änderungen zum Gesetz über den Finanzausgleich zustimmt.					-840	-840	-840	-840	-840	-840
<b>Konzessionsgebühren CKW</b> Aufgrund des bestehenden Vertrages werden mit der Öffnung des Strommarktes ab 2013 rund 50% der Abgaben wegfallen.						300	300	300	300	300
<b>Total für Übertrag in Finanzplan LR</b>				-100	-1000	-1140	-4640	-2640	-140	-140
Projekte und neue Aufgaben der Investitionsrechnung										
<b>Schulanlage Biregg</b> Umbau Aufenthaltsraum	A	190	III	IV						
				190						
<b>Total für Übertrag in Finanzplan Investitionen</b>				0	190	0	0	0	0	0

## 9 Der Finanzplan

### 9.1 Allgemeine Einflussfaktoren beim Finanzplan

#### 9.1.1 Berechnungsbasis Finanzplan

Beim Finanzplan wird das Budget 2011 mit den definierten Plangrössen hochgerechnet. Das Planjahr 2012 wurde parallel zum Budgetprozess nachbearbeitet, sodass heute das Planjahr 2012 deckungsgleich mit dem Budget 2012 ist.

Folgende Zahlen aus dem bisherigen Finanzplan werden nicht automatisch übernommen und wurden wie folgt erfasst:

- Der Ertrag der Sondersteuern auf Kapitalauszahlungen wurde auf Fr. 600'000.00 reduziert (Budget 2011: Fr. 700'000.00).
- Die erfassten Nachträge von Fr. 3'000'000.00 sind als hoch zu beurteilen.

#### 9.1.2 Plangrössen

Die Plangrössen haben wir für die Jahre 2012 – 2017 wie folgt festgelegt:

Eingabe Einflussfaktoren / Plangrössen	Rechnung	Budget	Finanzplanjahre					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Δ Personalaufwand Verwaltung/Betrieb			1.50%	1.50%	1.50%	1.50%	1.50%	1.50%
Δ Personalaufwand Lehrkräfte			1.50%	1.50%	1.50%	1.50%	1.50%	1.50%
Teuerung Sachaufwand			1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%
<b>Steuerfuss</b>	<b>1.60</b>	<b>1.60</b>	<b>1.60</b>	<b>1.60</b>	<b>1.60</b>	<b>1.60</b>	<b>1.60</b>	<b>1.60</b>
Wachstum der Ø Steuerkraft			3.00%	3.50%	3.50%	4.00%	4.00%	4.00%
Entschäd./Rückerst. Gemeinwesen (Kto 35,45)			2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%
Eigene & Beitr. f. eigene Rechnung (Kto 36,46)			2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%
Wachstum der mittleren Wohnbevölkerung		1.00%	1.00%	1.00%	1.20%	1.50%	1.50%	1.50%
Mittlere Wohnbevölkerung Ende Jahr	13'413	13'547	13'683	13'819	13'985	14'195	14'408	14'624
Zinssätze (für Neukredite)		2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	3.00%	3.00%

Damit die Auswirkungen der anstehenden Investitionen besser beurteilt werden können, haben wir die Periode mit folgenden Plangrössen erweitert:

Eingabe Einflussfaktoren / Plangrössen	Finanzplanjahre					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Δ Personalaufwand Verwaltung/Betrieb	1.50%	1.50%	1.50%	1.50%	1.50%	1.50%
Δ Personalaufwand Lehrkräfte	1.50%	1.50%	1.50%	1.50%	1.50%	1.50%
Teuerung Sachaufwand	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%
<b>Steuerfuss</b>	<b>1.60</b>	<b>1.60</b>	<b>1.60</b>	<b>1.60</b>	<b>1.60</b>	<b>1.60</b>
Wachstum der Ø Steuerkraft	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%
Entschäd./Rückerst. Gemeinwesen (Kto 35,45)	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%
Eigene & Beitr. f. eigene Rechnung (Kto 36,46)	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%
Wachstum der mittleren Wohnbevölkerung	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%
Mittlere Wohnbevölkerung Ende Jahr	14'770	14'918	15'067	15'218	15'370	15'524
Zinssätze (für Neukredite)	4%	4%	4%	5%	5%	5%

In dieser Periode haben wir das Steuerkraftwachstum auf 2 % reduziert. Das Bevölkerungswachstum wurde auf der Basis der möglichen Überbauung im Gebiet des Projektes "Südbahnhof" und der neuen Ortsplanung hochgerechnet. Zudem gehen wir davon aus, dass in Zukunft die Zinssätze wieder steigen.

Finanzielle Aussagen in diesem Zeithorizont müssen kritisch betrachtet werden. Mehr als eine Trendmeldung darf daraus nicht erwartet werden.<sup>2</sup>

### 9.1.3 Personalaufwand

Mit rund 36.2 Mio. Franken (Budget 2012) umfasst der Personalaufwand rund 38 % des Gesamtaufwandes der Gemeinde Horw.

Grundsätzlich basieren die Personalaufwände Verwaltung/Betrieb und Lehrkräfte auf verschiedenen gesetzlichen Grundlagen. Das Lehrpersonal wird gemäss der kantonalen Besoldungsordnung eingereiht und besoldet. Diese Besoldungsordnung lässt den Gemeinden keinen Handlungsspielraum. Die Auszahlung erfolgt über das kantonale Amt für Unterricht, und die Gemeinde bezahlt monatlich ihren Anteil an die ausbezahlten Löhne. Für das übrige Gemeindepersonal gelten die gemeindeeigenen Personalbestimmungen. Diese Löhne werden direkt durch die Gemeinde ausbezahlt.

#### Personalaufwand Verwaltung/Betrieb und Musikschule (Lohnsumme 2012 inkl. Soziallasten 24.1 Mio. Franken)

Aufgrund der aktuellen Teuerung wird für das Jahr 2012 mit einem Wachstum von 1.5 % gerechnet. Mit der Erholung der Wirtschaft rechnen wir bis 2017 beim Personalaufwand mit einem ähnlichen Wachstum.

#### Personalaufwand Lehrkräfte ohne Musikschule (Lohnsumme 2012 inkl. Soziallasten 12.1 Mio. Franken)

Der Kanton hat dieses Wachstum bei 1.5 % (2 % Wachstum minus 0.5 % Mutationsgewinn) festgelegt. Der Regierungsrat des Kantons Luzern hat ein Gesamtpaket zur Anpassung der Lehrerlöhne beschlossen. Die detaillierte Umsetzung ist noch unklar. Die finanziellen Auswirkungen dieser Massnahmen wurden im vorliegenden Finanzplan nicht berücksichtigt.

### 9.1.4 Sachaufwand

Beim betrieblichen Sachaufwand rechnen wir analog der Teuerung ab dem Jahr 2012 mit einem jährlichen Wachstum von einem Prozent.

### 9.1.5 Steuern

#### 9.1.5.1 Entwicklung Steuerertrag im Finanzplan

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Wert Finanzplan	39'000	41'044	41'967	43'791	46'022	48'375	50'857	52'107	53'549	55'035	56'566	58'143	59'767
Zuwachs absolut		2'044	2'967	4'791	7'022	9'375	11'857	13'107	14'549	16'035	17'566	19'143	20'767
Heutiger Wert	39'000	39'000	39'000	39'000	39'000	39'000	39'000	39'000	39'000	39'000	39'000	39'000	39'000
Teuerung		1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Wert inkl. Teuerung	39'390	39'784	40'182	40'584	40'989	41'399	41'813	42'231	42'654	43'080	43'511	43'946	43'946
Zuwachs Teuerung		390	784	1'182	1'584	1'989	2'399	2'813	3'231	3'654	4'080	4'511	4'946
Zuwachs Zuwanderung Bahnhof Süd				650	1'063	2'031	2'344	2'719	2'844	3'463	3'588	4'181	4'306
Zuwachs übrige Baugebiete				188	375	563	750	938	1'125	1'313	1'500	1'688	1'875
Steuerkraftwachstum		1'654	2'183	2'772	4'001	4'792	6'364	6'637	7'349	7'606	8'398	8'763	9'640

Im vorliegenden Finanzplanmodell wird der Steuerertrag von der Teuerung, vom Wachstum der Bevölkerung und vom Wachstum der Steuerkraft getrieben. Aufgrund dieser Kennzahlen steigt der Steuerertrag im Zeitraum von heute 39 Mio. Franken auf 59.7 Mio. Franken im Jahr 2023. Dies entspricht einer Zunahme von rund 20.7 Mio. Franken.

Das Wachstum der Bevölkerung wird in der Gemeinde Horw in den nächsten Jahren vor allem im Baugebiet Bahnhof Süd stattfinden. Nebst diesem Gebiet wird aufgrund der abgeschlossenen Ortsplanung in den übrigen Gebieten ein zusätzliches Wachstum möglich sein. Der Anteil am Zuwachs Steuerertrag aus diesem Bevölkerungswachstum beträgt im betrachteten Zeitraum nach unseren Berechnungen rund 6 Mio. Franken.

Beim vorliegenden Finanzplan wurde eine durchschnittliche Teuerung von 1 % angenommen. Da aufgrund der Teuerung nicht nur der Ertrag steigt, sondern auch die Ausgaben, gehen wir

von insgesamt einer kostenneutralen Wirkung aus. Der teuerungsbedingte Zuwachs beträgt in unserem Finanzplan rund 5 Mio. Franken.

Damit verbleiben rund 9.6 Mio. Franken Zuwachs aufgrund des realen Einkommenszuwachses. Im Zeithorizont 1992 bis 2008 erzielte die Gemeinde Horw ein teuerungsbereinigtes, reales Wachstum von jährlich 2 %. Bei gleicher Voraussetzung ergibt dies für den Zeithorizont 2011 bis 2023 ein Wachstum von 24 % oder 9.36 Mio. Franken (Basis 2011: 39 Mio. Franken). Wir beurteilen aus diesem Grund und im Kontext der aus der kantonalen Steuerstrategie erwarteten Mutationsgewinne den im Finanzplan ausgewiesenen Zuwachs im Vergleich zu früheren Jahren als realistisch.

#### 9.1.5.2 Der Steuerfuss der Gemeinde Horw

Im vorliegenden Finanzplan rechnen wir mit einem stabilen Steuerfuss von 1.60 Einheiten.

#### 9.1.6 Entschädigungen und Beiträge

Die Entwicklung der Entschädigungen und Beiträge ist sehr schwierig abzuschätzen. In den letzten Jahren hat die Gemeinde in diesem Bereich massive Mehrkosten erhalten (z.B. Pflegefinanzierung 2.65 Mio. Franken). Ohne Pflegefinanzierung hätte der jährliche Zuwachs 1.85 % betragen. Für die weiteren Jahre haben wir im Finanzplan für diese Bereiche jährliche Zuwachsraten von 2.0 % festgelegt.

#### 9.1.7 Bevölkerungsentwicklung

Das Wachstum der Bevölkerung wird in der Gemeinde Horw in den nächsten Jahren vor allem im Baugebiet Bahnhof Süd und den neu eingezonten Flächen in den übrigen Baugebieten stattfinden.

#### Entwicklung der Einwohnerzahl

	2012	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Einwohner heute	13'500	13'500	13'500	13'500	13'500	13'500	13'500	13'500	13'500	13'500	13'500
Bahnhof Süd kumuliert		260	425	813	938	1'088	1'138	1'385	1'435	1'673	1'723
Übrige Baugebiete kumuliert		38	75	113	150	188	225	263	300	338	375
<b>Total Einwohner</b>		<b>13'798</b>	<b>14'000</b>	<b>14'425</b>	<b>14'588</b>	<b>14'775</b>	<b>14'863</b>	<b>15'148</b>	<b>15'235</b>	<b>15'510</b>	<b>15'598</b>

Nebst der Bevölkerungszunahme wird für die Gemeinde die Veränderung der Altersstruktur spürbar sein. In Zukunft werden weniger junge Menschen und mehr ältere Menschen in der Gemeinde leben.

Auf der Basis des Berichts und Antrages 1446 "Planungsbericht Schulentwicklung 2011 – 2021" erwarten wir sowohl beim Kindergarten wie auch bei der Primarschule in Zukunft wieder einen Anstieg der Schülerzahlen. Demgegenüber werden die Schülerzahlen der Oberstufe inkl. Kantonsschule sinken. Die Auswirkungen gemäss diesem Planungsbericht wurden im vorliegenden Finanzplan berücksichtigt.

Der steigende Anteil alter Mitmenschen in unserer Gemeinde wird den Bedarf an Dienstleistungen der Spitex und des Alters- und Pflegeheims erhöhen. Diese Auswirkungen wurden im vorliegenden Finanzplan nicht speziell erfasst.

#### 9.1.8 Zinssätze für Neukredite

Aufgrund der günstigen Zinskonditionen hat die Gemeinde in den letzten Jahren eher langfristige Darlehen aufgenommen. Es zeigt sich, dass in Zeiten von internationalen Krisen der Schweizer Franken als Fluchtwährung gebraucht wird. Damit der Franken nicht zu stark steigt, weitet die Nationalbank die Geldmenge dauernd aus. Aus diesen Gründen stehen heute Darlehen zu sehr günstigen Zinsen zur Verfügung. Wir gehen davon aus, dass die Gemeinde in den nächsten Jahren neue Darlehen mit einem Zins von 2 % erhalten wird. Aufgrund der internationalen Entwicklungen und der in den letzten Jahren sehr grosszügig ausgeweiteten Geldmengen

gehen wir jedoch davon aus, dass in Zukunft die Zinsen steigen werden. Im erweiterten Finanzplanhorizont ab 2018 erhöhten wir deshalb die Zinssätze auf bis 5 %.

## 9.2 Die Finanzplandaten

Das Finanzplanmodell beginnt mit der Bilanz per 31. Dezember 2010 und mit dem Budget 2011 der Laufenden Rechnung. Aufgrund dieser Basis wurde der Finanzplan hochgerechnet.

### 9.2.1 Aufwand- und Ertragsentwicklung der bisherigen Laufenden Rechnung

Der Finanzplan rechnet den bisherigen Umfang der Aufgaben mit den oben erwähnten Parametern weiter.

#### Aufwand

in '000 Franken

Kto	Aufwandposition	Rechng	Budget	Finanzplanjahre					Differenz zu 2010	
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016		2017
30	Personalaufwand	35'234	35'360	35'890	36'429	36'975	37'530	38'093	38'664	9.7%
31	Sachaufwand	14'728	14'043	14'183	14'325	14'469	14'613	14'759	14'907	1.2%
32	Passivzinsen	1'362	1'378	1'378	1'378	1'378	1'378	1'378	1'378	1.2%
330	Abschreibungen Finanzvermögen	369	430	435	435	435	435	435	435	17.9%
340	Ant./Beitr. ohne Zweckbindung	82	75	75	75	75	75	75	75	-8.5%
341	Horizontale Abschöpfung (Kt LU)	1'675	1'604	1'264	1'264	1'264	1'264	1'264	1'264	-24.5%
35	Entschädigung an Gemeinwesen	4'131	4'035	4'116	4'198	4'282	4'368	4'455	4'544	10.0%
36	Eigene Beiträge	19'450	20'252	20'657	21'070	21'492	21'921	22'360	22'807	17.3%
37	Durchlaufende Beiträge	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0%
38	Einlagen (Finanzplanjahre in F5)	467	248	-	-	-	-	-	-	
39	Interne Verrechnung	1'601	1'478	1'478	1'478	1'478	1'478	1'478	1'478	-7.7%
<b>Total laufender Aufwand</b>		<b>79'099</b>	<b>78'903</b>	<b>79'477</b>	<b>80'652</b>	<b>81'847</b>	<b>83'062</b>	<b>84'297</b>	<b>85'552</b>	<b>8.4%</b>

**Ertrag**

Kto Ertragsposition	Rechnung Budget		Finanzplanjahre						Differenz zu 2010
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
400 Einkommens-/Vermögenssteuern	38'191	39'000	41'044	41'967	43'791	46'022	48'375	50'857	33.2%
.10 Ertrag des laufenden Jahres	34'118	34'600	35'994	37'627	39'411	41'602	43'915	46'357	35.9%
<i>davon Δ Steuerfuss zu 2010</i>		0	0	0	0	0	0	0	
.15 Nachträgliche Vermögenssteuer	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0%
.16 Sondersteuer auf Kapitalauszahl.	587	700	600	620	640	660	680	700	19.3%
.20 Nachträge früherer Jahre	2'226	3'000	3'000	3'000	3'000	3'000	3'000	3'000	34.8%
.30 Quellensteuer	642	600	600	620	640	660	680	700	9.0%
.40 Nach- und Strafsteuer	618	100	850	100	100	100	100	100	-83.8%
402 Personal-/Liegenschaftssteuern	837	867	876	884	895	908	922	936	11.8%
403 Grundstückgew.-/Lotteriegew.st.	2'950	2'500	2'500	2'500	2'500	2'500	2'500	2'500	-15.3%
404 Handänderungssteuern	1'339	1'000	1'100	1'100	1'100	1'100	1'100	1'100	-17.8%
405 Erbschafts-/Schenkungssteuern	114	300	300	300	300	300	300	300	163.2%
406 Besitz-, Aufwand-/Lotteriesteuer	51	65	65	65	65	65	65	65	27.5%
41 Regalien und Konzessionen	597	600	600	612	625	641	657	674	12.8%
42 Vermögenserträge 1)	1'818	2'397	2'040	2'040	2'040	2'040	2'040	2'040	12.2%
43 Entgelte	26'959	25'705	25'962	26'222	26'484	26'749	27'016	27'286	1.2%
444 Total Einnahmen Finanzausgleich	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0%
45 Rückerstatt. von Gemeinwesen	707	782	798	814	830	846	863	881	24.6%
46 Beiträge für eigene Rechnung	4'502	4'747	4'842	4'939	5'038	5'138	5'241	5'346	18.7%
47 Durchlaufende Beiträge	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0%
48 Entnahmen (Finanzplanjahre in F5)	1'258	480	346	280	280	280	280	280	
49 Interne Verrechnung	1'601	1'478	1'478	1'478	1'478	1'478	1'478	1'478	-7.7%
<b>Total laufender Ertrag</b>	<b>80'924</b>	<b>79'921</b>	<b>81'951</b>	<b>83'200</b>	<b>85'426</b>	<b>88'068</b>	<b>90'838</b>	<b>93'742</b>	<b>15.8%</b>

1) Bei den Vermögenserträgen wurde im Budget 2011 ein Buchgewinn von 0.3 Mio. Franken erfasst.

Die zukünftigen Buchgewinne wurden im vorliegenden Finanzplan unter dem Abschnitt 8.22 separat ausgewiesen!

Bei den Entnahmen (48) ist die jährliche Entnahme aus dem Pensionsfonds für Gemeinderäte von Fr. 200'000.00 enthalten. Dieser Fonds wird im Jahr 2012 ausgeschöpft sein.

**9.2.2 Finanzielle Auswirkungen der Veränderungen der Aufgaben der Laufenden Rechnung**

Alle im Aufgabenplan erwähnten Projekte der Laufenden Rechnung wurden im Finanzplan berücksichtigt. Neue oder wegfallende Aufwände und Erträge gemäss Aufgabenplan wurden im Finanzplan berücksichtigt.

Sämtliche Auswirkungen der Aufgabenplanung, inklusive deren Folgekosten, sowie weitere Änderungen im Umfang der Aufgabenerfüllung mit Auswirkungen auf die Laufende Rechnung (ohne Zinsfolgen und Abschreibungen).  
(+ = Mehraufwand/Minderertrag; - = Minderaufwand/Mehrertrag)

in 1'000 Franken

	Veränderung der Aufgaben inklusive Folgekosten	Finanzplanjahre					
		2012	2013	2014	2015	2016	2017
	<b>Kostenstellen</b>	<b>194</b>	<b>226</b>	<b>178</b>	<b>125</b>	<b>125</b>	<b>115</b>
	Übertrag Aufgabenplan Management und Organisation	40	40	40	40	40	40
	Übertrag Aufgabenplan Personal	20	20	20	20	20	20
	Übertrag Aufgabenplan Immobilien	288	201	201	201	201	201
	Übertrag Aufgabenplan Zentrale Dienste	4	98	90	-13	-13	-13
	Übertrag Aufgabenplan Werkhof	-158	-133	-173	-123	-123	-133
<b>0</b>	<b>Allgemeine Verwaltung</b>	<b>-50</b>	<b>-50</b>	<b>-100</b>	<b>-100</b>	<b>-100</b>	<b>-100</b>
	Übertrag Aufgabenplan 0 Verwaltung	-50	-50	-100	-100	-100	-100
<b>1</b>	<b>Öffentliche Sicherheit</b>	<b>210</b>	<b>350</b>	<b>350</b>	<b>350</b>	<b>350</b>	<b>350</b>
	Übertrag Aufgabenplan 1 Sicherheit	210	350	350	350	350	350
	Übertrag Aufgabenplan 14 Feuerwehr	0	0	0	0	0	0
<b>2</b>	<b>Bildung</b>	<b>468</b>	<b>544</b>	<b>549</b>	<b>111</b>	<b>544</b>	<b>619</b>
	Übertrag Aufgabenplan 2 Bildung	468	544	549	111	544	619
<b>3</b>	<b>Kultur und Freizeit</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	Übertrag Aufgabenplan 3 Kultur und Freizeit	0	10	100	0	0	0
<b>4</b>	<b>Gesundheit</b>	<b>-15</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>35</b>
	Übertrag Aufgabenplan 4 Gesundheit	385	435	435	435	435	435
	Übertrag Aufgabenplan 41 Kirchfeld	-400	-400	-400	-400	-400	-400
<b>5</b>	<b>Soziale Wohlfahrt</b>	<b>0</b>	<b>45</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
	Übertrag Aufgabenplan 5 Soziales	0	45	3	3	3	3
<b>6</b>	<b>Verkehr</b>	<b>-82</b>	<b>-177</b>	<b>-177</b>	<b>-177</b>	<b>-177</b>	<b>-177</b>
	Übertrag Aufgabenplan 6 Verkehr	-82	-177	-177	-177	-177	-177
<b>7</b>	<b>Umwelt und Raumordnung</b>	<b>-51</b>	<b>189</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
	Übertrag Aufgabenplan 70 Wasser	0	0	0	0	0	0
	Übertrag Aufgabenplan 71 Abwasser	-256	-256	-256	-256	-256	-256
	Übertrag Aufgabenplan 72 Abfall	0	0	0	0	0	0
	Übertrag Aufgabenplan 79 Raum	180	295	225	225	225	225
	Übertrag Aufgabenplan 7 Natur- und Umwelt	25	150	35	35	35	35
<b>8</b>	<b>Volkswirtschaft</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	Übertrag Aufgabenplan 8 Wirtschaft	0	0	0	0	0	0
	Übertrag Aufgabenplan 86 Fernheizwerk	0	0	0	0	0	0
<b>9</b>	<b>Finanzen und Steuern</b>	<b>-1'000</b>	<b>-1'140</b>	<b>-4'640</b>	<b>-2'640</b>	<b>-140</b>	<b>-140</b>
	Übertrag Aufgabenplan 9 Finanzen Steuern	-1'000	-1'140	-4'640	-2'640	-140	-140
	<b>Total</b>	<b>-326</b>	<b>32</b>	<b>-3'698</b>	<b>-2'289</b>	<b>644</b>	<b>709</b>

In den Jahren 2012 bis 2015 werden 10 Mio. Franken Buchgewinn die Rechnung der Gemeinde Horw entlasten.

### 9.2.3 Investitionen

Für den Zeitraum Budget 2011 bis Finanzplanjahr 2017 rechnet der Finanzplan mit Nettoinvestitionen im Umfang von 88.7 Mio. Franken.

Zusammenzug der Details aus dem Aufgabenplan:

Investitionsvorhaben	Total	ND*	Budget	Finanzplanjahre					
	2011 bis 2017		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Kostenstellen</b>	<b>38'323</b>		<b>300</b>	<b>4'250</b>	<b>4'650</b>	<b>3'973</b>	<b>5'650</b>	<b>15'000</b>	<b>4'500</b>
Übertrag Aufgabenplan Management + Organisation	0	40	0	0	0	0	0	0	0
Übertrag Aufgabenplan Personal	0	40	0	0	0	0	0	0	0
Übertrag Aufgabenplan Liegenschaften	37'473	40	300	4'000	4'650	3'373	5'650	15'000	4'500
Übertrag Aufgabenplan Zentrale Dienste	530	4	0	250	0	280	0	0	0
Übertrag Aufgabenplan Werkhof	320	40	0	0	0	320	0	0	0
<b>Allgemeine Verwaltung</b>	<b>0</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Übertrag Aufgabenplan 0 Verwaltung	0	40	0	0	0	0	0	0	0
<b>1 Öffentliche Sicherheit</b>	<b>0</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Übertrag Aufgabenplan 1 Sicherheit	0	40	0	0	0	0	0	0	0
Übertrag Aufgabenplan 14 Feuerwehr	0	40	0	0	0	0	0	0	0
<b>2 Bildung</b>	<b>0</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Übertrag Aufgabenplan 2 Bildung	0	40	0	0	0	0	0	0	0
<b>3 Kultur und Freizeit</b>	<b>400</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>400</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Übertrag Aufgabenplan 3 Kultur und Freizeit	400	40	0	0	400	0	0	0	0
<b>4 Gesundheit</b>	<b>2'881</b>		<b>444</b>	<b>437</b>	<b>400</b>	<b>400</b>	<b>400</b>	<b>400</b>	<b>400</b>
Übertrag Aufgabenplan 4 Gesundheit	0	40	0	0	0	0	0	0	0
Übertrag Aufgabenplan 41 Kirchfeld	2'881	40	444	437	400	400	400	400	400
<b>5 Soziale Wohlfahrt</b>	<b>0</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Übertrag Aufgabenplan 5 Soziales	0	40	0	0	0	0	0	0	0
<b>6 Verkehr</b>	<b>21'060</b>		<b>618</b>	<b>3'965</b>	<b>7'550</b>	<b>2'377</b>	<b>4'500</b>	<b>1'050</b>	<b>1'000</b>
Übertrag Aufgabenplan 6 Verkehr	21'060	20	618	3'965	7'550	2'377	4'500	1'050	1'000
<b>7 Umwelt und Raumordnung</b>	<b>25'694</b>		<b>316</b>	<b>5'008</b>	<b>1'845</b>	<b>6'230</b>	<b>6'005</b>	<b>5'495</b>	<b>795</b>
Übertrag Aufgabenplan 70 Wasser	12'763	50	336	627	380	4'020	3'950	3'800	-350
Übertrag Aufgabenplan 71 Abwasser	7'111	50	-270	4'156	395	1'145	995	345	345
Übertrag Aufgabenplan 72 Abfall	0	20	0	0	0	0	0	0	0
Übertrag Aufgabenplan 79 Raum	240	10	40	200	0	0	0	0	0
Übertrag Aufgabenplan 7 Natur und Umwelt	5'580	20	210	25	1'070	1'065	1'060	1'350	800
<b>8 Volkswirtschaft</b>	<b>170</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>85</b>	<b>85</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Übertrag Aufgabenplan 8 Wirtschaft	0	10	0	0	0	0	0	0	0
Übertrag Aufgabenplan 86 Fernheizwerk	170	20	0	0	85	85	0	0	0
<b>9 Finanzen und Steuern</b>	<b>190</b>		<b>0</b>	<b>190</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Übertrag Aufgabenplan 9 Finanzen/Steuern	190	40	0	190	0	0	0	0	0
		20							
		40							
<b>Total 2011 bis 2017</b>	<b>88'718</b>		<b>1'678</b>	<b>13'850</b>	<b>14'930</b>	<b>13'065</b>	<b>16'555</b>	<b>21'945</b>	<b>6'695</b>

Nettoinvestitionen der Jahre 2011 bis 2017 (in Fr. 1'000.00) nach Rechnungskreisen:

	Total	davon bestehende Kredite	neue Kredite
<b>Total Nicht-Spezialfinanzierungen</b>	<b>65'793</b>	<b>6'863</b>	<b>58'930</b>
<b>Spezialfinanzierungen</b>			
Feuerwehr	0	-	-
Kirchfeld	2'881	37	2'844
Wasserversorgung	12'763	1'683	11'080
Siedlungsentwässerung	7'111	3'811	3'300
Fernheizwerk	170	170	-
<b>Total Spezialfinanzierungen</b>	<b>22'925</b>	<b>5'701</b>	<b>17'224</b>
<b>Gesamt</b>	<b>88'718</b>	<b>12'564</b>	<b>76'154</b>

Im Voranschlag 2011 waren Nettoinvestitionen von Fr. 8'618.300.00 vorgesehen. Dieses Budget wurde aktualisiert. Nebst kleineren Korrekturen wurden die Sanierung des Gemeindehauses und der St. Niklausenstrasse ins Jahr 2012 verschoben. Die korrigierten Nettoinvestitionen betragen deshalb nur noch 1.7 Mio. Franken.

Gemäss Eingabe beträgt der jährliche Netto-Investitionsbedarf für die Jahre 2011 bis 2017 im Durchschnitt rund 12.7 Mio. Franken. Ohne Spezialfinanzierungen beträgt dieser Wert rund 9.4 Mio. Franken.

Im erweiterten Finanzplan wurden ab den Jahr 2018 jährliche nicht definierte Investitionsraten von 5 Mio. Franken eingesetzt.

## 10 Ergebnisse und Kennzahlen Finanzplan

Der gesamte Finanzplan wurde mit dem Tool von Prof. Dr. Christoph Lengwiler der HSW Luzern berechnet. Dieses Tool basiert auf dem heute rechtsgültigen Rechnungslegungsstandard HRM1.

### 10.1 Ergebnisse der Verwaltungsrechnung ohne Spezialfinanzierungen

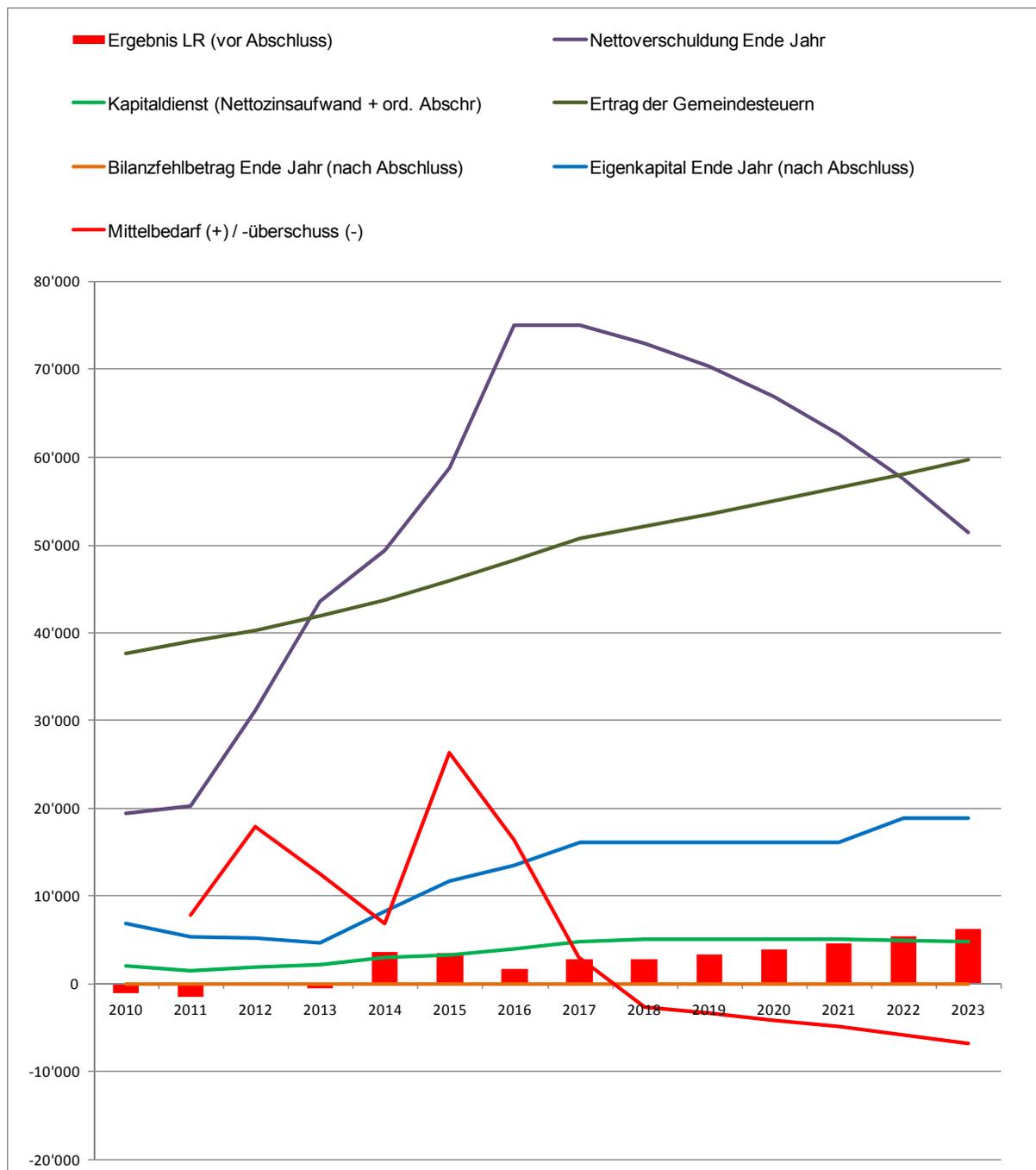
#### 10.1.1 Gesamtergebnis

in 1'000 Franken													
Laufende Rechnung	Budget	Finanzplanjahre											
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Weiterführung der bisherigen Aufgaben</b>													
1 Laufender Ertrag (F1)	79'441	81'951	83'200	85'426	88'066	90'836	93'742	95'298	97'166	99'083	101'051	103'071	105'144
2 Laufender Aufwand (F1)	78'655	79'477	80'652	81'847	83'062	84'297	85'552	86'813	88'110	89'429	90'770	92'132	93'518
<b>3 Bruttoüberschuss I (1) - (2)</b>	<b>786</b>	<b>2'474</b>	<b>2'548</b>	<b>3'579</b>	<b>5'006</b>	<b>6'541</b>	<b>8'190</b>	<b>8'484</b>	<b>9'055</b>	<b>9'654</b>	<b>10'281</b>	<b>10'938</b>	<b>11'627</b>
<b>Veränderung der Laufenden Rechnung</b>													
4 Aufwand- und Ertragsänderungen (F3)		-326	32	-3'698	-2'289	64	709	709	709	709	709	709	709
5 Veränderung der Zinsbelastung (F5a)		-152	-119	55	87	294	784	763	653	515	348	99	-195
<b>6 Bruttoüberschuss II (3) - (4) - (5)</b>	<b>786</b>	<b>2'952</b>	<b>2'635</b>	<b>7'222</b>	<b>7'208</b>	<b>5'603</b>	<b>6'697</b>	<b>7'012</b>	<b>7'694</b>	<b>8'430</b>	<b>9'225</b>	<b>10'131</b>	<b>11'113</b>
7 Mindestabschreibungen Verwaltungsvermögen (F4a)	2'550	2'703	3'036	3'560	3'921	4'386	4'707	4'893	5'042	5'156	5'343	5'481	5'669
8 Zusätzliche Abschreibung Verwaltungsverm. Entschuldung	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9 Ordentliche Abschreibung Bilanzfehlbetrag	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10 Zusätzliche Abschreibung Bilanzfehlbetrag Entschuldung		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Einlagen in Spezialfonds (nicht Spezialfinanzierungen)													
Entnahmen aus Spezialfonds (nicht Spezialfinanzierungen)													
11 Einlagen (Kontengruppe 38, F1)	248	512	351	315	278	260	242	300	300	300	300	300	300
12 Entnahmen (Kontengruppe 48, F1)	480	14	223	255	507	753	964	900	900	900	1'000	1'000	1'000
<b>13 Ergebnis der Laufenden Rechnung nach ordentlichen Abschreibungen</b>	<b>-1'532</b>	<b>-122</b>	<b>-528</b>	<b>3'602</b>	<b>3'517</b>	<b>1'710</b>	<b>2'713</b>	<b>2'719</b>	<b>3'252</b>	<b>3'874</b>	<b>4'582</b>	<b>5'349</b>	<b>6'144</b>
14 Zusätzliche Abschreibungen Bilanzfehlbetrag	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15 Erhöhung Bilanzfehlbetrag	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16 Zusätzliche Abschreibungen Verwaltungsvermögen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17 Bildung (+) von Eigenkapital	0	0	0	3'602	3'517	1'710	2'713	2'719	3'252	3'874	4'582	5'349	6'144
17 Auflösung (-) von Eigenkapital	-1'532	-122	-528	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>18 Ergebnis der Laufenden Rechnung nach Verbuchung des Ergebnisses</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Dank der Realisierung von 10 Mio. Franken Buchgewinn in den Jahren 2012 bis 2015 können grössere Defizite in diesen Jahren verhindert werden. Danach kann die Gemeinde trotz sehr hohen Investitionen in den Jahren 2011 bis 2017 wieder Eigenkapital bilden.

### 10.1.2 Kennzahlen gemäss Finanz- und Aufgabenplan 2012 – 2017

Entwicklung der wichtigsten Kenngrössen:



### Die Entwicklung der Kennzahlen

Kennzahl (in Fr. 1'000.00)	Rechnung Budget Finanzplanjahre								Total/ Schnitt FP-Jahre
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Ergebnis LR (vor Abschluss)	-1'132	-1'532	-122	-528	3'602	3'517	1'710	2'713	10'891
Nettoschuld pro Einwohner	1'444	1'495	2'277	3'144	3'525	4'131	5'204	5'127	3'901
Verschuldungsgrad	52%	52%	78%	104%	113%	128%	155%	148%	121%
Steuerfuss	1.60	1.60	1.60	1.60	1.60	1.60	1.60	1.60	1.60
Selbstfinanzierungsgrad	42%	47%	21%	18%	55%	44%	26%	100%	44%
Zinsbelastungsanteil I	-0.6%	-1.3%	-1.0%	-1.0%	-0.7%	-0.7%	-0.4%	0.1%	-0.61%

Die **Ergebnisse der Laufenden Rechnung** weisen im Zeitraum des Finanzplanes 2012 – 2017 einen Überschuss von 10.9 Mio. Franken aus. Die aus den Liegenschaftsverkäufen erwarteten Buchgewinne von 10 Mio. Franken beeinflussen die Rechnungsergebnisse der Jahre 2012 bis 2015. Ab 2016 beeinflussen keine Buchgewinne mehr das Rechnungsergebnis. Dank dem zu erwartenden Steuerwachstum können trotz hohem Fremdkapitalbedarf auch im erweiterten Finanzplanhorizont ab 2018 Rechnungsüberschüsse erzielt werden. Besonders positiv wirken hier die ab diesem Zeitpunkt erschlossenen Potenziale in den Gebieten Zentrum und Bahnhof Süd.

Die **Abschreibungen der Finanzbuchhaltung** (inkl. Spezialfinanzierungen) steigen aufgrund der hohen Investitionen von heute 3 Mio. (Budget 2012) auf rund 5.1 Mio. (FP-Jahr 2017) Franken an. Dieser Aufwand steigt auch in den Jahren nach 2017, und erreicht im Jahr 2022 rund 6 Mio. Franken.

Der **Zinsaufwand** steigt im gleichen Zeitraum von 1.2 Mio. (Budget 2012) auf 2.1 Mio. (FP-Jahr 2017) Franken. Die liquiden Mittel aus den geplanten Liegenschaftsverkäufen wirken dämmend auf den Bedarf an Fremdkapital. Ab 2018 sinkt die Zinsbelastung leicht. Nicht berücksichtigt sind in diesem Zeitraum anstehende Umschuldungen. Sollte der Zins im Jahr 2023 bei rund 5 % liegen, würde dies eine Verdoppelung des Zinsaufwandes bedeuten (Zusätzlich rund 2 Mio. Franken). Dieses Zinsrisiko bedeutet rund 1/10 Steuereinheit für die Gemeinde Horw.

Die **Vermögenserträge** steigen von 2.0 Mio. (Budget 2012) auf rund 2.3 Mio. (FP-Jahr 2023) Franken an. Mit der zusätzlichen Abgabe von Liegenschaften im Baurecht kann die Gemeinde trotz reduziertem Liegenschaftsportfolio Mehrerträge aus den Liegenschaften des Finanzvermögens generieren.

Der **Kapitaldienst** errechnet sich aus Abschreibungen plus Zinsaufwand minus Vermögenserträge. Dieser steigt von 1.9 Mio. Franken (Budget 2012) auf 4.8 Mio. Franken (FP-Jahr 2017). Dieser Wert erhöht sich ab 2018 noch leicht.

Mit den eingerechneten Liegenschaftsverkäufen und den damit verbundenen Buchgewinnen kann das heutige **Eigenkapital** auf rund 16.1 Mio. Franken (FP-Jahr 2017) ansteigen. Dank den Rechnungsüberschüssen ab 2018 steigt dieser Wert weiter an.

Im Zeithorizont 2012 bis 2016 werden gemäss Finanzplan jährlich zwischen 13 bis 22 Mio. Franken investiert. Ab 2018 wurde das Investitionsvolumen auf 5 Mio. Franken reduziert. Aufgrund der hohen Investitionen im Zeitraum 2012 bis 2016 steigt die **Nettoverschuldung** auf gegen 74.9 Mio. Franken (FP-Jahr 2017) an. Danach sinkt diese Verschuldungszahl wieder auf rund 57 Mio. Franken (FP-Jahr 2022). Teilt man diese Nettoschuld durch die Anzahl Einwohner der Gemeinde Horw, so erhält man die **Nettoverschuldung pro Einwohner**. Diese steigt bis zum FP-Jahr 2017 auf Fr. 5'127.00 und übersteigt damit das Doppelte des kantonalen Durchschnitts vom Jahr 2009 mit Fr. 4'416.00. Die Kennzahl Nettoschuld pro Einwohner verletzt in den Jahren 2016 bis 2020 die gesetzlichen Vorgaben.

Der **Verschuldungsgrad** ergibt sich aus dem Verhältnis der Nettoschuld zum Steuerertrag. Im vorliegenden Finanzplan steigt diese Kennzahl von 52 % im Budget 2012 auf 155 % im FP-Jahr 2016. Danach sinkt diese Zahl wieder leicht. Der Grenzwert von 120 % wird in den Jahren 2015 bis 2020 verletzt.

Weitere Kennzahlen sind der Selbstfinanzierungsanteil und der Selbstfinanzierungsgrad. Der **Selbstfinanzierungsanteil** sollte mindestens 10 % betragen. Der Wert Selbstfinanzierung berechnet sich aus dem Rechnungsergebnis und den Abschreibungen, ist also der Cash Flow des Betriebes. Dieser wird ins Verhältnis zum Gesamtertrag gestellt. Im gesamten Finanzplanungshorizont erreicht die Gemeinde Horw erst ab den Jahren 2022 den gewünschten Wert von mindestens 10 %. Der Kanton akzeptiert einen Wert unter 10 % solange die Verschuldung unter

dem kantonalen Durchschnitt liegt. Problematisch wird damit diese Kennzahl in den Jahren 2016 bis 2020.

Der **Selbstfinanzierungsgrad** zeigt das Verhältnis der Selbstfinanzierung (Cash Flow) zu den Nettoinvestitionen auf. Dieser Wert kann in den Jahren bis 2016 nicht eingehalten werden. Der Kanton akzeptiert jedoch einen Wert unter 80 %, sofern die Verschuldung unter dem kantonalen Durchschnitt liegt. Einzig im Jahr 2016 wird auch diese Klausel verletzt.

## 10.2 Spezialfinanzierungen

Die Spezialfinanzierungen verhalten sich wie separate Rechnungen innerhalb der Gesamtrechnung der Einwohnergemeinde. Die Aufwände, die Erträge und die Bilanzbestände sind in der Gesamtrechnung enthalten. Die Spezialfinanzierungen sind jedoch durch Entnahmen und Einlagen im Rechnungsjahr ausgeglichen gestaltet. Die Basis des Finanzplanes enthält folglich diese Zahlen.

### 10.2.1 Spezialfinanzierung Feuerwehr

Kto Überschuss-/Defizitberechnung	Budget	Finanzplanjahre					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<i>Bilanzzahlen</i>							
Abzuschreibendes Verwaltungsvermögen Anfang Jahr	2'752	2'694	2'627	2'560	2'493	2'426	2'359
Guthaben Gemeinde aus Spezialfin. Anfang Jahr netto	0	0	0	0	0	0	0
Verpflichtung Gemeinde für Spezialfinanzierung Anfang Jahr netto	307	325	329	335	343	352	365
Zinssatz für Verzinsung der Guthaben/Verpflichtungen	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
<i>Ertragsposition</i>							
Laufender Ertrag	591	597	603	609	616	622	629
Laufender Aufwand	-449	-455	-461	-468	-474	-481	-488
Saldo der Aufwands- und Ertragsänderungen	0	0	0	0	0	0	0
ordentliche Abschreibungen inkl. Neuinvestitionen ins VV	-58	-67	-67	-67	-67	-67	-67
auslaufende Abschreibungen (Aufgrund Bezug aus Reserven)		0	0	0	0	0	0
Verzinsung Verwaltungsvermögen	-66	-81	-79	-77	-75	-73	-71
Verzinsung Guthaben/Verpflichtung Spezialfinanzierung	0	10	10	10	10	11	11
<b>Überschuss</b> (Einlage in Spezialfinanzierung, in Form 5 eintragen)	18	4	6	8	10	12	14
<b>Defizit</b> (Entnahme aus Spezialfinanzierung, in Form 5 eintragen)	0	0	0	0	0	0	0

Die Spezialfinanzierung Feuerwehr zeigt kleine jährliche Überschüsse. Diese liegen innerhalb der möglichen Kostenschwankungen. Eine Anpassung der Ersatzabgaben steht deshalb nicht zur Diskussion.

## 10.2.2 Spezialfinanzierung Wasser

Kto Überschuss-/Defizitberechnung	Budget	Finanzplanjahre					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<i>Bilanzzahlen</i>							
Abzuschreibendes Verwaltungsvermögen Anfang Jahr	7'866	7'837	8'092	8'088	11'716	15'194	18'443
Guthaben Gemeinde aus Spezialfin. Anfang Jahr netto	0	0	0	0	0	0	0
Verpflichtung Gemeinde für Spezialfinanzierung Anfang Jahr netto	8'509	8'501	8'457	8'392	8'320	8'059	7'608
Zinssatz für Verzinsung der Guthaben/Verpflichtungen	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
<i>Ertragsposition</i>							
Laufender Ertrag	1'868	1'811	1'829	1'848	1'866	1'885	1'904
Laufender Aufwand	-1'487	-1'503	-1'520	-1'537	-1'554	-1'571	-1'588
Saldo der Aufwands- und Ertragsänderungen	0	0	0	0	0	0	0
ordentliche Abschreibungen inkl. Neuinvestitionen ins VV	-365	-372	-384	-392	-472	-551	-627
zusätzliche Abschreibungen (korr. Systemwechsel)							
Verzinsung Verwaltungsvermögen		-235	-243	-243	-351	-456	-553
Verzinsung Guthaben/Verpflichtung Spezialfinanzierung	-24	255	254	252	250	242	228
<b>Überschuss</b> (Einlage in Spezialfinanzierung, in Form 5 eintragen)	0	0	0	0	0	0	0
<b>Defizit</b> (Entnahme aus Spezialfinanzierung, in Form 5 eintragen)	-8	-44	-64	-72	-261	-451	-636

Der Finanzplan der Wasserversorgung zeigt Nettoinvestitionen von rund 12.7 Mio. Franken auf. Hauptteil davon ist die geplante zweite Bauetappe "Erneuerung Wasserversorgung". Aufgrund der regen Bautätigkeit erwartet die Gemeinde jährliche Wasseranschlussgebühren von rund 0.35 Mio. Franken. (Details siehe Aufgabenplan Kapitel 2.15)

Die Rechnung der Wasserversorgung kann aufgrund der grossen Investitionen mit den bestehenden Betriebsgebühren im Schnitt der Jahre nicht ausgeglichen gestaltet werden. Die heutigen Reserven sinken leicht von über 8.5 Mio. auf 7.6 Mio. Franken.

## 10.2.3 Spezialfinanzierung Siedlungsentwässerung

Kto Überschuss-/Defizitberechnung	Budget	Finanzplanjahre					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<i>Bilanzzahlen</i>							
Abzuschreibendes Verwaltungsvermögen Anfang Jahr	5'720	5'272	9'255	9'395	10'276	10'985	11'023
Guthaben Gemeinde aus Spezialfin. Anfang Jahr netto	0	0	0	0	0	0	0
Verpflichtung Gemeinde für Spezialfinanzierung Anfang Jahr netto	13'397	13'302	13'448	13'388	13'306	13'162	12'965
Zinssatz für Verzinsung der Guthaben/Verpflichtungen	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
<i>Ertragsposition</i>							
Laufender Ertrag	2'080	2'101	2'122	2'144	2'166	2'188	2'210
Laufender Aufwand	-2'250	-2'279	-2'309	-2'339	-2'369	-2'400	-2'431
Saldo der Aufwands- und Ertragsänderungen	0	256	256	256	256	256	256
ordentliche Abschreibungen inkl. Neuinvestitionen ins VV	-178	-173	-256	-264	-287	-306	-313
zusätzliche Abschreibungen (korr. Inv.Rückstellungen)	0	0					
Verzinsung Verwaltungsvermögen		-158	-278	-282	-308	-330	-331
Verzinsung Guthaben/Verpflichtung Spezialfinanzierung	253	399	403	402	399	395	389
<b>Überschuss</b> (Einlage in Spezialfinanzierung, in Form 5 eintragen)	0	146	0	0	0	0	0
<b>Defizit</b> (Entnahme aus Spezialfinanzierung, in Form 5 eintragen)	-95	0	-60	-83	-143	-197	-220

Der Finanzplan der Siedlungsentwässerung zeigt Nettoinvestitionen von 7.1 Mio. Franken auf. Hauptteil davon ist die Umsetzung der Massnahmen aus dem Generellen Entwässerungsplan (4.4 Mio. Franken) und die Sanierung der Abwasserpumpwerke (4 Mio. Franken). Aufgrund der regen Bautätigkeit erwartet die Gemeinde jährliche Anschlussgebühren von rund 0.55 Mio. Franken.

Die Rechnung der Siedlungsentwässerung kann infolge der grossen Investitionen mit den bestehenden Gebühren im Schnitt der Jahre nicht ausgeglichen gestaltet werden. Die heutigen Reserven sinken von 13.4 Mio. auf 13 Mio. Franken.

### 10.2.4 Spezialfinanzierung Abfallbeseitigung

Kto Überschuss-/Defizitberechnung	Budget	Finanzplanjahre					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Bilanzzahlen</b>							
Abzuschreibendes Verwaltungsvermögen Anfang Jahr	583	568	553	538	523	508	493
Guthaben Gemeinde aus Spezialfin. Anfang Jahr netto	0	0	0	0	0	0	38
Verpflichtung Gemeinde für Spezialfinanzierung Anfang Jahr netto	450	466	369	271	170	67	0
Zinssatz für Verzinsung der Guthaben/Verpflichtungen	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
<b>Ertragsposition</b>							
Laufender Ertrag	1'717	1'735	1'754	1'773	1'792	1'811	1'830
Laufender Aufwand	-1'680	-1'814	-1'832	-1'850	-1'869	-1'888	-1'907
Saldo der Aufwands- und Ertragsänderungen	0	0	0	0	0	0	0
ordentliche Abschreibungen inkl. Neuinvestitionen ins VV	-15	-15	-15	-15	-15	-15	-15
zusätzliche Abschreibungen (korr. Inv.Rückstellungen)	0						
Verzinsung Verwaltungsvermögen		-17	-17	-16	-16	-15	-15
Verzinsung Guthaben/Verpflichtung Spezialfinanzierung	-6	14	11	8	5	2	-1
<b>Überschuss</b> (Einlage in Spezialfinanzierung, in Form 5 eintragen)	16	0	0	0	0	0	0
<b>Defizit</b> (Entnahme aus Spezialfinanzierung, in Form 5 eintragen)	0	-97	-99	-101	-103	-105	-107

Der Finanzplan der Abfallbeseitigung zeigt leicht negative Resultate.

### 10.2.5 Spezialfinanzierung Fernheizwerk

Kto Überschuss-/Defizitberechnung	Budget	Finanzplanjahre					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Bilanzzahlen</b>							
Abzuschreibendes Verwaltungsvermögen Anfang Jahr	43	42	41	125	205	195	186
Guthaben Gemeinde aus Spezialfin. Anfang Jahr netto	47	0	0	0	0	0	0
Verpflichtung Gemeinde für Spezialfinanzierung Anfang Jahr netto	0	26	110	197	265	315	366
Zinssatz für Verzinsung der Guthaben/Verpflichtungen	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
<b>Ertragsposition</b>							
Laufender Ertrag	467	471	476	465	455	459	464
Laufender Aufwand	-382	-386	-390	-394	-398	-402	-406
Saldo der Aufwands- und Ertragsänderungen	0	0	0	0	0	0	0
ordentliche Abschreibungen inkl. Neuinvestitionen ins VV	-1	-1	-1	-5	-10	-10	-10
zusätzliche Abschreibungen (korr. Inv.Rückstellungen)	0						
Verzinsung Verwaltungsvermögen		-1	-1	-4	-6	-6	-6
Verzinsung Guthaben/Verpflichtung Spezialfinanzierung	-11	1	3	6	8	9	11
<b>Überschuss</b> (Einlage in Spezialfinanzierung, in Form 5 eintragen)	73	84	87	68	49	52	54
<b>Defizit</b> (Entnahme aus Spezialfinanzierung, in Form 5 eintragen)	0	0	0	0	0	0	0

Mit dem neuen Gebührenmodell können die notwendigen Reserven für allfällige zukünftige Risiken (Gebäude, Leitungsnetz) gebildet werden.

### 10.2.6 Kirchfeld, Haus für Betreuung und Pflege

Kto Überschuss-/Defizitberechnung	Budget	Finanzplanjahre					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Bilanzzahlen</b>							
Abzuschreibendes Verwaltungsvermögen Anfang Jahr	16'125	15'649	15'046	14'395	13'734	13'063	12'382
Guthaben Gemeinde aus Spezialfin. Anfang Jahr netto	0	0	0	0	0	0	0
Verpflichtung Gemeinde für Spezialfinanzierung Anfang Jahr netto	867	886	1'164	1'422	1'661	1'880	2'077
Zinssatz für Verzinsung der Guthaben/Verpflichtungen	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
<b>Ertragsposition</b>							
Laufender Ertrag	12'784	12'912	13'041	13'171	13'303	13'436	13'570
Laufender Aufwand	-11'389	-11'551	-11'715	-11'882	-12'051	-12'223	-12'397
Saldo der Aufwands- und Ertragsänderungen	0	400	400	400	400	400	400
ordentliche Abschreibungen inkl. Neuinvestitionen ins VV	-920	-1'040	-1'051	-1'061	-1'071	-1'081	-1'091
zusätzliche Abschreibungen (korr. Inv.Rückstellungen)	0						
Verzinsung Verwaltungsvermögen		-469	-451	-432	-412	-392	-371
Verzinsung Guthaben/Verpflichtung Spezialfinanzierung	-456	27	35	43	50	56	62
<b>Überschuss</b> (Einlage in Spezialfinanzierung, in Form 5 eintragen)	19	278	258	239	219	197	173
<b>Defizit</b> (Entnahme aus Spezialfinanzierung, in Form 5 eintragen)	0	0	0	0	0	0	0

Das Kirchfeld wird seit 2008 als Spezialfinanzierung geführt. Aufgrund der Anlagebuchhaltung musste der Abschreibungsanteil erhöht werden.

## 11 Antrag

Wir beantragen Ihnen

- den Finanz- und Aufgabenplan 2012 – 2017 zur Kenntnis zu nehmen.



Markus Hool  
 Gemeindepräsident



Daniel Hunn  
 Gemeindeschreiber

- Vision der Gemeinde Horw

## **EINWOHNERRAT**

### **Beschluss**

- nach Kenntnisnahme vom Bericht und Antrag Nr. 1460 des Gemeinderates vom 20. Oktober 2011
  - gestützt auf den Antrag der Geschäftsprüfungs-, der Bau- und Verkehrs- sowie der Gesundheits- und Sozialkommission
  - in Anwendung von Art. 28 Abs. 3a der Gemeindeordnung vom 25. November 2007
- 

Der Finanz- und Aufgabenplan 2012 – 2017 wird zur Kenntnis genommen.

Horw, 17. November 2011

Konrad Durrer  
Einwohnerratspräsident

Daniel Hunn  
Gemeindeschreiber

Publiziert:

**Mission**

Mit unserer Dienstleistung tragen wir massgebend dazu bei, dass Horw sich nachhaltig entwickelt und für die Bewohnerinnen und Bewohner die Lebens- und Umweltqualität steigt. Dabei können wir auf den Stärken von Horw - auf die schöne Natur, die kulturelle Vielfalt, auf das interessante Bildungsangebot, den guten Finanzhaushalt und auf das solidarische Zusammenleben aller Generationen und Bevölkerungsgruppen - aufbauen.

**Ziele für die Gemeinde Horw**

**Politik**

Wir motivieren mit geeigneten Mitteln die Horwer Bevölkerung zur politischen Mitarbeit. Wir arbeiten mit den Agglomerationsgemeinden mit dem Ziel der Effizienzsteigerung und der Realisierung einer starken Agglomeration eng zusammen.

**Gesundheit**

Wir fördern präventive Massnahmen für die Erhaltung der Gesundheit unserer Bevölkerung. Wir leiten frühzeitig geeignete Massnahmen gegen Sucht und andere gesundheitsschädigende Entwicklungen ein.

**Raum und Umwelt**

Wir setzen auf eine Siedlungsentwicklung nach innen (Verdichtung) und auf eine gute städtebauliche Qualität. Der Landschaftsraum wird als Erholungsraum und ökologisches Ausgleichsgebiet weiter gefördert. Die vielfältige Horwer Landschaft wird weiter vernetzt und aufgewertet.

**Sicherheit**

Wir sorgen für Sicherheit und Wohlbefinden im öffentlichen Raum. Wir treffen geeignete Massnahmen gegen den achtlosen Umgang mit Abfällen und gegen den Vandalismus.

**Soziale Wohlfahrt**

Wir fördern die Entwicklung von Horw als familienfreundliche Gemeinde und schenken der Partizipation von Kindern und Jugendlichen viel Beachtung. Wir unterstützen die Freiwilligenarbeit und helfen Menschen in Notlagen.

**Abfall**

Wir streben eine ökologische, verursachergerechte und kostengünstige Bewirtschaftung der Abfälle an. Die Kundenfreundlichkeit und Entsorgungssicherheit ist jederzeit gewährleistet.

**Bildung**

Wir fördern eine gute und fortschrittliche Gemeindschule sowie ergänzende Betreuungsangebote für die bessere Vereinbarkeit von Familie und Arbeitswelt.

**Verkehr**

Wir fördern verkehrsberuhigende Massnahmen und Tempo 30-Zonen in Wohnquartieren und realisieren Massnahmen zur Erhöhung der Sicherheit für Fussgängerinnen und Fussgänger und für Radfahrerinnen und Radfahrer auf wichtigen Strassenachsen. Wir optimieren die Anbindung an das regionale System des öffentlichen Verkehrs.

**Wirtschaft**

Wir setzen auf Innovation im Entwicklungsraum Bahnhof/Ziegeleiareal und auf ein starkes Zentrum.

**Kultur, Sport und Freizeit**

Wir unterstützen eine vielseitige Kultur, fördern sportliche Aktivitäten und eine sinnvolle Freizeitgestaltung.

**Wasser und Abwasser**

Wir sorgen dafür, dass genügend Wasser in einwandfreier Qualität zur Verfügung steht. Wir gewährleisten eine ökologische und wirtschaftliche Entsorgung der Abwässer.

**Finanzen**

Wir sind eine steuerünstige Gemeinde mit tiefer Verschuldungsrate. Den Finanzhaushalt gestalten wir ausgeglichen.



**Leitsätze für die Verwaltung**  
**Dienstleistungen**

Wir erbringen unsere Dienstleistungen kundenorientiert, effizient und gesetzeskonform zum Wohl der Horwer Bevölkerung.

**Leitsätze für das Kirchfeld**  
**Dienstleistung**

Wir erbringen unsere Dienstleistungen zum Wohle der Bewohnerinnen und Bewohner und deren Angehörigen kundenorientiert, effizient und gesetzeskonform.

**Leitsätze für die Schule**  
**Dienstleistung**

Die Gemeindschule Horw vermittelt den Kindern und Jugendlichen Grundwissen, Grundfertigkeiten und Grundhaltungen im Sinne elementarer Bildung im Rahmen der kantonalen Vorgaben.

**Führung**

Wir führen mit definierten Zielen und orientieren uns an den Bedürfnissen unseres Umfeldes. Die Ziele werden zwischen den Vorgesetzten und den Mitarbeitenden in gegenseitiger Absprache festgelegt. Wir fördern die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden und diese erhalten die grösstmögliche Entscheidungskompetenz.

**Führung**

Wir führen mit definierten Zielen und orientieren uns an den Bedürfnissen unseres Umfeldes. Die Ziele werden zwischen den Vorgesetzten und den Mitarbeitenden in gegenseitiger Absprache festgelegt. Wir fördern die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden und diese erhalten die grösstmögliche Entscheidungskompetenz.

**Führung**

Mit klaren Zielen auf allen Führungsebenen übernehmen wir Aufgaben und Verantwortung für die Schule. Dabei legen wir besonderen Wert auf Aufbau und Pflege von Beziehungen, Mitwirkungsmöglichkeiten und Zusammenarbeit nach innen und aussen.

**Mitarbeitende**

Die Mitarbeitenden werden in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung gefördert. Sie sind motiviert und eigenverantwortlich. Wir bieten Ausbildungs- und Praktikumsplätze an.

**Mitarbeitende**

Die Mitarbeitenden werden in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung gefördert. Sie sind motiviert und eigenverantwortlich. Wir bieten Ausbildungs- und Praktikumsplätze an.

**Mitarbeitende**

Wir erwarten, anerkennen und fördern qualitativ hohe Leistungen der Mitarbeitenden und verpflichten uns einer aufgeschlossenen und verlässlichen Personalentwicklung.

**Kommunikation**

Wir pflegen den Dialog mit allen Anspruchsgruppen offen und aktiv. Die neuen Medien nutzen wir effizient.

**Kommunikation**

Wir pflegen den Dialog mit allen Ansprechpartnern offen und aktiv. Die neuen Medien nutzen wir effizient.

**Kommunikation**

Wir kommunizieren innerhalb und ausserhalb der Schule offen, umfassend, direkt und verbindlich.

**Infrastruktur**

Wir sorgen für Infrastrukturen, die den Bedürfnissen der Horwer Bevölkerung entsprechen. Wir verfügen über eine zeitgemässe Arbeitsinfrastruktur.

**Infrastruktur**

Wir sorgen für Infrastrukturen, die den Bedürfnissen der Bewohnerinnen und Bewohner und Gäste entsprechen. Wir verfügen über eine zeitgemässe Arbeitsinfrastruktur.

**Rahmenbedingungen**

Wir sorgen für optimale Rahmenbedingungen, für die Lernenden, damit sie ihr Leistungspotential ausschöpfen, und für die Mitarbeitenden, damit sie ihren pädagogischen Bildungsauftrag erfüllen können.

**Qualitätsentwicklung**

Unser Qualitätsmanagement und unser Controlling-system tragen zu einer kontinuierlichen Verbesserung unserer Dienstleistung und der Arbeitsbedingungen bei.

**Qualitätsentwicklung**

Das Kirchfeld verpflichtet sich, die Lebens- und Arbeitsqualität, die Sicherheit und die Wirtschaftlichkeit kontinuierlich zu optimieren.

**Qualitätsentwicklung**

Wir setzen uns mit den bedeutsamen pädagogischen und gesellschaftlichen Themen auseinander und entwickeln die Schule und den Unterricht mit Blick auf die Interessen und das Wohl der Lernenden kontinuierlich weiter.

**Unsere Werte**

**Wertschätzung**

Teamgeist und Freundlichkeit; Offenheit und Verschiedenheit

**Unsere Werte**

**Wertschätzung**

Wir nehmen jeden Menschen wahr und ernst und achten dessen Würde.

**Unsere Werte**

**Wir handeln mit**

- Wertschätzung
- Offenheit
- Toleranz
- Verlässlichkeit

**Eigenverantwortung**

Flexibilität und Sorgfalt; Engagement und Optimismus.

**Eigenverantwortung**

Wir sind uns der Verantwortung für das Handeln und die Gesundheit bewusst.