



Gemeinde Glarus Nord, CH - 8867 Niederurnen

Gemeindeparlament Glarus Nord  
Parlamentssekretariat  
Postfach 268  
8867 Niederurnen

Datum 14. November 2011  
Reg.Nr. 13.04  
Abteilung Gemeinderat  
Person Andrea Antonietti Pfiffner  
E-Mail andrea.antonietti@glarus-nord.ch  
Direkt +41 58 / 611 70 11

**Antrag an das Gemeindeparlament i.S. Genehmigung Eignerstrategie der Gemeinde Glarus Nord für die Alters- und Pflegeheime Glarus Nord APGN**

Sehr geehrter Herr Parlamentspräsident  
Sehr geehrte Damen und Herren Parlamentarier

**1. Ausgangslage**

Aufgrund der Gemeindeordnung der Gemeinde Glarus Nord vom 10. Juni 2009, dem Landsgemeindebeschluss vom 02. Mai 2010 und dem Organisationsreglement der Alters- und Pflegeheime Glarus Nord (APGN) vom 28. Mai 2010 wurde die vorliegende Eignerstrategie erarbeitet. Die Erarbeitung der Eignerstrategie erfolgte mit Einbezug des Verwaltungsrates der APGN, welche in einer Arbeitssitzung und im schriftlichen Austausch bestand. Zudem wurde externes Know-how bezüglich Eignerstrategien für selbständig öffentlich-rechtliche Körperschaften punktuell beigezogen.

**2. Materielles / Zweck**

Die Richtlinien zur Festlegung der Unternehmensstrategie sowie der übergeordneten Regelwerke (z.B. Mission und Unternehmensleitbild) sind Inhalte der Eignerstrategie. Die Rechte und Pflichten zwischen den Alters- und Pflegeheimen und der Gemeinde Glarus Nord als Alleineignerin werden hiermit klar geregelt und festgehalten. Ferner soll diese für die Mitarbeitenden als auch für die Anspruchsgruppen des Unternehmens Sicherheit in Bezug auf die unternehmerische Ausrichtung bieten.

**3. Erläuterungen zu den definierten Zielen und Vorgaben**

Die Hauptaufgabe der APGN ist die Erfüllung öffentlicher Aufgaben im Bereich Altersbetreuung, durch Erstellung, Betrieb und Unterhalt von Alters- und Pflegeheimen sowie anderen Einrichtungen der institutionellen Altersbetreuung in der Gemeinde Glarus Nord. Die Gemeinde Glarus Nord erwartet, dass die APGN kundenfreundlich, wettbewerbsfähig und nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen geführt wird.

Die APGN sichern an ihren Standorten qualitativ gute Leistungen, nach anerkannten Grundsätzen in Pflege und Betreuung, zu attraktiven Preisen. Sie setzen die finanziellen Mittel kostenbewusst ein.

Die Organe der APGN haben bei der Festlegung der Unternehmensstrategie und bei ihrer Umsetzung die soziale und ökologische Verantwortung gegenüber Mitarbeitenden, Geschäftspartnern, Kunden und den Bewohnern der Gemeinde Glarus Nord wahrzunehmen. Dienstleistungen aus den verschiedenen Bereichen des Betriebes können auch Dritten angeboten werden. Die Preisgestaltung dafür sichert eine marktgerechte Bruttomarge.

Die APGN haben ihre Eigenwirtschaftlichkeit nachhaltig sicherzustellen und sie leisten einen positiven Beitrag zur Stabilisierung der Kostensteigerung im Gesundheitswesen der Gemeinde Glarus Nord. Grössere Investitionen sind so auszurichten, dass sie risikogewichtet und massgeblich zur Wertschöpfung beitragen. Die Finanz- und Investitionsplanung inkl. Absichten und Zielsetzungen der APGN wird dem Gemeinderat alljährlich vorgelegt. Ebenfalls rapportieren die APGN den Geschäftsverlauf, die Resultate, Projekte, allfällige Herausforderungen und Problemstellungen etc. Der Gemeinderat kann jederzeit weitere Informationen verlangen.

Müssen Dienstleistungen eingekauft werden, ist in erster Linie das zentrale Dienstleistungszentrum der Gemeinde Glarus Nord zu berücksichtigen.

#### 4. Antrag

Der Gemeinderat beantragt dem Gemeindeparlament, die vorliegende Eignerstrategie der Gemeinde Glarus Nord für die Alters- und Pflegeheime zu genehmigen und diese in Kraft zu setzen.

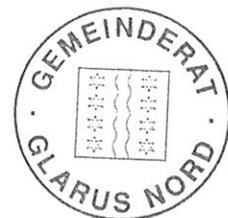
Genehmigen Sie, Herr Präsident, sehr geehrte Damen und Herren, den Ausdruck unserer vorzüglichen Hochachtung.

Freundliche Grüsse

**Gemeinderat Glarus Nord**

  
Martin Laupper  
Gemeindepräsident

  
Andrea Antonietti Pfiffner  
Gemeindeschreiberin



Kopie an: - VR Alters- und Pflegeheime Glarus Nord

Beilagen: - Eignerstrategie der Gemeinde Glarus Nord für die Alters- und Pflegeheime APGN



glarusnord 

# **Eignerstrategie der Gemeinde Glarus Nord für die Alters- und Pflegeheime Glarus Nord APGN**

gültig ab: .....

---

vom Gemeindeparlament  
erlassen am: .....

**INHALTSVERZEICHNIS**

---

<b>I.</b>	<b>Allgemeine Bestimmungen .....</b>	<b>3</b>
	<b>Art. 01 Allgemeine Bestimmungen .....</b>	<b>3</b>
	<b>Art. 02 Zweck der Eignerstrategie.....</b>	<b>3</b>
	<b>Art. 03 Ziele der Gemeinde Glarus Nord.....</b>	<b>3</b>
	<b>Art. 04 Vorgaben der Gemeinde Glarus Nord .....</b>	<b>5</b>
	<b>Art. 05 Schlussbestimmungen .....</b>	<b>6</b>
	<b>Art. 06 Inkrafttreten .....</b>	<b>7</b>

## I. Allgemeine Bestimmungen

### Art. 01 Allgemeine Bestimmungen

Die vorliegende Eignerstrategie wird auf der Grundlage der Gemeindeordnung der Gemeinde Glarus Nord vom 10. Juni 2009, dem Landsgemeindebeschluss vom 02. Mai 2010 und dem Organisationsreglement der APGN vom 28. Mai 2010 erstellt. Die Gemeinde ist die Alleineignerin der Alters- und Pflegeheime Glarus Nord (APGN).

Die Interessen der Gemeinde Glarus Nord (GGN) werden durch den Gemeinderat wahrgenommen. Dabei berücksichtigt er die unternehmerische Autonomie der APGN und anerkennt in seiner Eigenschaft als Vertreter der Besitzerin die Entscheidungsfreiheit des Verwaltungsrats in Bezug auf Geschäftsstrategie und -politik.

Die Wahrnehmung der Eignerinteressen darf den regulatorischen Aufgaben nicht entgegenlaufen.

Neben der Festlegung der Eignerstrategie nimmt die GGN ihre Rechte als Besitzerin wahr, insbesondere durch:

- die Wahl von fünf der sieben Verwaltungsräten;
- Berichterstattung zu Händen des Parlaments und der Gemeindeversammlung;
- Vorgaben zur Planung, Controlling und Reporting der Institution.

### Art. 02 Zweck der Eignerstrategie

Die Eignerstrategie gibt klare Richtlinien zur Festlegung der Unternehmensstrategie vor. Innerhalb dieser Richtlinien sind auch übergeordnete Regelwerke (z.B. Mission, Unternehmensleitbild) festzulegen. Die GGN verpflichtet sich, von den Vorgaben in der Eignerstrategie nur nach eingehender Prüfung und nach Rücksprache mit dem Verwaltungsrat des Unternehmens abzuweichen.

Die Vorgaben in der Eignerstrategie sind von der strategischen und der operativen Führungsebene der APGN bei ihren Tätigkeiten zu beachten. Abweichungen sind nur bei entsprechender Notwendigkeit und nach Rücksprache mit der GGN statthaft.

Die Eignerstrategie soll sowohl für die Mitarbeitenden des Unternehmens als auch für die Anspruchsgruppen (Stakeholders) des Unternehmens Sicherheit im Bezug auf die unternehmerische Ausrichtung bieten.

Der Verwaltungsrat der APGN ist gegenüber dem Gemeinderat für die Einhaltung der Eignerstrategie verantwortlich. Er rapportiert dem Gemeinderat regelmässig über die Umsetzung und Abstimmung der Eignerstrategie sowie über einen sich allenfalls abzeichnenden Anpassungsbedarf.

### Art. 03 Ziele der Gemeinde Glarus Nord

#### 3.1 Unternehmerische Ziele

Mit ihren Alters- und Pflegeheimen sichern die APGN die Erfüllung öffentlicher Aufgaben im Bereich Altersbetreuung, durch Erstellung, Betrieb und Unterhalt von Alters- und Pflegeheimen sowie anderen Einrichtungen der institutionellen Altersbetreuung in der GGN.

Insbesondere erbringen die APGN die Aufgaben gemäss Art. 2 des Organisationsreglements.

Die GGN erwartet, dass die APGN als selbständiges Unternehmen wettbewerbsfähig, nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen und kundenorientiert geführt wird.

### **3.2 Wirtschaftliche Ziele**

Die APGN sichern an ihren Standorten qualitativ gute Leistung, nach anerkannten Grundsätzen in Pflege und Betreuung, zu attraktiven Preisen. Die APGN erwirtschaften Gewinne aus ihrer Geschäftstätigkeit soweit sie zur nachhaltigen Finanzierung der notwendigen und zukunftsorientierten Investitionen in die Unternehmung notwendig sind. Die APGN setzen die finanziellen Mittel kostenbewusst ein.

### **3.3 Soziale und ökologische Ziele**

Die Organe der APGN haben bei der Festlegung der Unternehmensstrategie und bei ihrer Umsetzung die soziale und ökologische Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden, den Bewohnern und den Geschäftspartnern der GGN wahrzunehmen. Dies betrifft insbesondere:

- Förderung der Gesundheit der Mitarbeitenden;
- Umsetzung aller Massnahmen zur Sicherstellung der Arbeitssicherheit der Mitarbeitenden;
- Etablierung und Sicherung der Position als attraktiver regionaler Arbeitgeber;
- Sicherstellung einer führenden Stellung in einer engagierten und zeitgemässen Ausbildung von Lernenden;
- Sicherstellung einer kontinuierlichen Förderung der Mitarbeitenden durch gezielte Aus- und Weiterbildungsmassnahmen;
- Förderung der Wohnattraktivität im Alter in GGN;
- Förderung der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit;
- Sicherstellung eines ausgewogenen Engagements in den für die Aufgabenerstellung relevanten regionalen/nationalen Gremien;
- Stärkung des Wirtschaftsstandortes Glarus Nord durch Vergabe von Aufträgen an die einheimische Wirtschaft unter Berücksichtigung der gesetzlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen;
- Sicherstellung eines verantwortungsvollen Umgangs mit den natürlichen Ressourcen.

## **Art. 04 Vorgaben der Gemeinde Glarus Nord**

### **4.1 Unternehmerische Ziele**

Die APGN sorgen dafür, dass die im Leistungsvertrag definierten Aufgaben in der Altersbetreuung und -pflege in guter Qualität und einem ausgewogenen Preis-/ Leistungsverhältnis gewährleistet resp. angeboten werden.

Die APGN können zur Sicherstellung der Ziele strategische Partnerschaften eingehen, sofern der Nutzen die Kosten und Risiken deutlich überwiegt. Dabei können die APGN Beteiligungen eingehen oder Übernahmen vollziehen, sofern damit die Eigenwirtschaftlichkeit nachhaltig gesichert und/ oder die Marktposition verbessert wird.

Die Erschliessung von neuen strategischen Geschäftsbereichen erfolgt nach Genehmigung durch den Gemeinderat der GGN.

Dienstleistungen aus den verschiedenen Bereichen des Betriebs können auch Dritten angeboten werden. Die Preisgestaltung für diese Dienstleistungen sichert eine marktgerechte Bruttomarge.

### **4.2 Wirtschaftliche Ziele**

Die APGN haben ihre Wirtschaftlichkeit nachhaltig sicherzustellen und sie leisten einen positiven Beitrag zur Stabilisierung der Kostensteigerung im Gesundheitswesen der GGN.

Freiwillige Leistungen, die nicht über das KVG finanziert werden, müssen unter der Prämisse ausgewählt werden, dass deren Eigenwirtschaftlichkeit nachhaltig sichergestellt ist.

Grössere Investitionen sind so auszurichten, dass sie risikogewichtet und massgeblich zur Wertschöpfung beitragen. Bei grösseren, langfristigen finanziellen Verpflichtungen ist der Gemeinderat frühzeitig und umfassend zu informieren.

Dienstleistungen der Gemeinde<sup>1</sup> und/oder anderer externer Dienstleister sind auf der Basis von Qualitätsstandards (Service Levels Agreement) einzukaufen. Die dafür zu entrichtenden Preise sind in jedem Falle tiefer, als die dem Unternehmen für die jeweiligen Tätigkeiten entstehenden internen Vollkosten. Falls die Tätigkeit im eigenen Unternehmen nicht erbracht wird/ wurde, sind Marktpreise anzuwenden.

Falls Dienstleistungen eingekauft werden, ist in erster Linie das Zentrale Dienstleistungszentrum der GGN zu berücksichtigen. Die Evaluation erfolgt gemeinsam und unter Berücksichtigung aller betriebswirtschaftlichen Faktoren. Der Service Level wird in der Regel durch die APGN bestimmt.

### **4.3 Organisation**

Das Unternehmen gibt sich eine klare und auf Kontinuität ausgerichtete Organisationsstruktur. Für die wichtigsten Funktionen sind Funktionsbeschreibungen erstellt.

---

<sup>1</sup> Das Zentrale Dienstleistungszentrum der Gemeinde Glarus Nord bietet heute Leistungen an in den Fachbereichen Personal, Finanzen, Informatik durch gl<sup>3</sup> (Koordination), Zentraler Einkauf, CI/CD, Liegenschaftsverwaltung und -unterhalt.

Die durch den Gemeinderat zu wählenden Mitglieder des VR haben mehrjährige Führungserfahrung und/oder massgebliche Praxis in vergleichbaren Aufgaben. Sie sind den ökonomischen Zielsetzungen der Unternehmung verpflichtet und bringen die Interessen der GGN ein.

#### **4.4 Personalpolitik**

Die APGN bieten attraktive Arbeitsplätze zu fairen Bedingungen an.

Massnahme und Richtlinien zur Sicherstellung der Arbeitssicherheit der Mitarbeitenden sind zu ergreifen resp. einzuhalten.

Die Personalpolitik der APGN orientiert sich an Art. 15 des Organisationsreglements. Ergänzend gelten die personalpolitischen Richtlinien und Standards der GGN, soweit sie nicht den branchenüblichen Regelungen widersprechen.

#### **4.5 Kontrolle und Berichterstattung**

Die APGN haben ein angemessenes, aber umfassendes Risk Management System aufzubauen und zu betreiben. Als Bestandteil des Risk Managements ist ein internes Kontrollsystem (IKS) zu führen.

Jeweils zu Ende des 2. Quartals und zusammen mit Halbjahres-/ Jahresabschluss informiert der Präsident des Verwaltungsrats den Gemeinderat über den Geschäftsverlauf, die Resultate der verschiedenen Revisions-/ Kontrollberichte, die Projekte (Rück- und Ausblick), allfällige Herausforderungen, Problemstellungen und Themen, welche in der nächsten Zukunft eine gemeinsame Klärung bedingen. Jeweils im März wird dem Gemeinderat eine revidierte und kommentierte Jahresrechnung zur Prüfung und Weiterleitung zwecks Genehmigung an das Parlament und die Gemeindeversammlung vorgelegt.

Bei aussergewöhnlichen Vorkommnissen (z.B. erheblicher Schadenfall, substantielle Budgetabweichungen) erfolgt eine unverzügliche Information des Gemeinderats. Der Gemeinderat kann jederzeit weitere Informationen verlangen.

Dem Gemeinderat wird jeweils im November mittels einer 3-jährigen rollenden Finanz- und Investitionsplanung über die Absichten und Zielsetzungen der APGN informiert.

#### **4.6 Vorgaben zur Kommunikation**

Die APGN berücksichtigen bei ihrer Kommunikation, dass sie ein öffentliches Unternehmen der GGN sind und damit auch die Interessen der GGN als Eigenervertreter wahrzunehmen haben. Die Kommunikation darf den Gesamtinteressen der GGN nicht zuwider laufen.

Die APGN sind politisch neutral.

Die CI-/CD-Richtlinien der GGN sind einzuhalten.

### **Art. 05 Schlussbestimmungen**

Die Eignerstrategie ist vom Gemeinderat regelmässig, mindestens jedoch bei Legislaturbeginn auf Vollständigkeit und Aktualität zu überprüfen.

**Art. 06 Inkrafttreten**

Die Eignerstrategie tritt mit der Genehmigung durch das Gemeindeparlament in Kraft.

Glarus Nord, .....

**GEMEINDERAT GLARUS NORD**

Martin Laupper  
Gemeindepräsident

Andrea Antonietti Pfiffner  
Gemeindeschreiberin