

Erläuternder Bericht

Glarus Nord: Leistungsvereinbarung und Eigentü- merstrategie für die Alters- und Pflege- heime

Lenkungsausschuss:

Martin Laupper (Gemeindepräsident)

Ruedi Schwitter (Gemeinderat und Verwaltungspräsident APGN)

Arbeitsgruppe:

Bruno Gallati (Gemeinderat)

Ruedi Menzi (Gemeinderat)

Martin Bendel (Verwaltungsrat APGN)

Rosmarie Heer (Verwaltungsrätin APGN)

Steve Nann (Verwaltung)

Harald Klein (Geschäftsführer APGN)

Elisabeth Petruzzi (Stv. Geschäftsführerin APGN)

Projektleitung:

Roger W. Sonderegger, Dr.oec.HSG

Glarus Nord / St. Gallen, 23. April 2013

Beratung von Unternehmen
und öffentlichen Institutionen

Dufourstrasse 157

CH-9000 St.Gallen

T ++41 71 891 41 28

info@sonderegger-sonderegger.ch

www.sonderegger-sonderegger.ch

Inhaltsverzeichnis

1. Das Wichtigste in Kürze	3
2. Ausgangslage, Auftrag und Ziele	4
2.1 Ausgangslage	4
2.2 Auftrag	4
2.3 Ziele	4
3. Projektorganisation	4
4. Steuerung, Aufsicht und Kontrolle von öffentlichen Unternehmen	5
4.1 Einführung	5
4.2 Grundlagen	6
4.3 Public Corporate Governance für Unternehmen mit einer Mehrheitsbeteiligung	6
5. Grundlagen für die Leistungsvereinbarung für die APGN	10
5.1 Einleitung.....	10
5.2 Ausgangslage	10
5.3 Grundlagen für die Leistungsvereinbarung	10
6. Nicht in der Leistungsvereinbarung geregelte Punkte	11
7. Details zur Leistungsvereinbarung	11
7.1 Allgemeine Bestimmung und Zweck.....	11
7.2 Anstellung der Mitarbeitenden.....	12
7.3 Durch APGN zu erbringende Leistungen.....	12
7.4 Zu erbringende finanzielle Abgeltung (durch die Gemeinde Glarus Nord)	13
7.5 Kriterien zur Prüfung der Leistungserfüllung.....	16
7.6 Qualitätsmanagement / Controlling / Reporting	16
8. Grundlagen und Details zur Eigentümerstrategie	17
8.1 Zweck der Eigentümerstrategie	17
8.2 Ziele der Gemeinde Glarus Nord.....	17
8.3 Vorgaben zur Umsetzung der Ziele	17
8.4 Genehmigung durch das Parlament	17
9. Anträge	18

1. Das Wichtigste in Kürze

Die Alters- und Pflegeheime Glarus Nord (APGN) verfügen als selbständige öffentlich-rechtliche Anstalt über eine eigene Rechtsperson und sind im Handelsregister eingetragen. Die APGN sind im Eigentum der Gemeinde (100%) und setzen die Vorgaben gemäss übergeordneten Gesetzen und des Organisationsreglements um.

Die APGN erbringt Leistungen schwergewichtig für Seniorinnen und Senioren, welche auf Grund ihrer Pflegebedürftigkeit nicht mehr zu Hause gepflegt und betreut werden können. Die Leistungen stehen allen Bewohnerinnen und Bewohnern von Glarus Nord zur Verfügung, welche seit mindestens drei Jahren in der Gemeinde wohnen (Wohnsitz). Personen, welche noch nicht so lange in Glarus Nord wohnen oder die ausserhalb der Gemeinde wohnen, können aufgenommen werden.

Die Leistungsvereinbarung, welche auf der Grundlage von Gemeindeordnung und des Organisationsreglements zwischen der Gemeinde und den APGN abgeschlossen wird, ist durch das Parlament zu genehmigen. Sie regelt die von den APGN zu erfüllenden Leistungen und die durch die Gemeinde zu leistende finanzielle Abgeltung.

Auf Grund der individuellen Festlegung der Pflege ist es nicht möglich, dass in der Leistungsvereinbarung eine präzise Finanzierung definiert werden kann. Die Gemeinde hat gemäss den gesetzlichen Vorgaben die Restfinanzierung zu übernehmen. Es wird eine Vollkostenrechnung angestrebt, bei welcher die Amortisationen (Gebäude, Geräte, usw.) vollumfänglich in die Taxen eingerechnet werden.

Der Gemeinderat beantragt dem Parlament von Glarus Nord:

1. Der erläuternde Bericht zur Leistungsvereinbarung wird zur Kenntnis genommen.
2. Die Leistungsvereinbarung wird durch das Parlament genehmigt und tritt danach in Kraft.
3. Die Eigentümerstrategie wird durch das Parlament genehmigt und tritt mit sofortiger Wirkung in Kraft.

2. Ausgangslage, Auftrag und Ziele

2.1 Ausgangslage

In der Gemeindeordnung der Gemeinde Glarus Nord ist festgelegt, dass mit Organisationseinheiten, welche öffentliche Aufgaben erfüllen und organisatorisch verselbständigt werden, eine Leistungsvereinbarung abzuschliessen ist. Da die Alters- und Pflegeheime Glarus Nord (im Folgenden kurz APGN) diese Vorgaben erfüllen, ist eine Leistungsvereinbarung abzuschliessen. Auf Grund der Höhe der wiederkehrenden finanziellen Leistungen, welche die APGN von der Gemeinde erhalten, ist für diese Aufgabe das Parlament zuständig, welche die Leistungsvereinbarung letztlich genehmigt.

2.2 Auftrag

Der Gemeinderat hat eine Projektorganisation eingesetzt, welche aus Mitgliedern des Gemeinderates, des Verwaltungsrates der APGN, der Ressortleitung in der Gemeindeverwaltung und der Geschäftsleitung bestehen. Mit der externen Projektleitung wurde Dr. Roger W. Sonderegger, St. Gallen beauftragt.

2.3 Ziele

Die Projektgruppe wurde beauftragt, eine Vorlage vorzubereiten, welche von allen Gremien getragen wird und am 20. Juni 2013 im Parlament von Glarus Nord behandelt und genehmigt werden soll.

3. Projektorganisation

Es wurde eine zweistufige Projektorganisation mit einem Lenkungsausschuss und einer Arbeitsgruppe definiert. Der Lenkungsausschuss hat dabei die Aufgabe, das Projekt zu strukturieren, Meilensteine zu definieren und bei Unklarheiten einzugreifen. Der Arbeitsgruppe ist übertragen, z.Hd. des Parlamentes eine Vorlage zu entwickeln, welche von den involvierten Stellen und Gremien getragen wird.

Lenkungsausschuss:

Mitglieder des Lenkungsausschusses sind Martin Laupper (Gemeindepräsident), Ruedi Schwitter (VR-Präsident APGN) und Dr. Roger W. Sonderegger (Projektleiter).

Arbeitsgruppe:

Die Arbeitsgruppe besteht aus folgenden Mitgliedern: Bruno Gallati (Gemeinderat), Ruedi Menzi (Gemeinderat), Martin Bendel (Verwaltungsrat APGN), Rosmarie Heer (Verwaltungsrätin APGN), Steve Nann (Verwaltung), Harald Klein (Geschäftsführer), Elisabeth Petruzzi (Stv. Geschäftsführerin), Roger W. Sonderegger.

ger. Die Erarbeitung der Leistungsvereinbarung und Vorbereitung der Vertiefungen in VR und GR ist Sache der Arbeitsgruppe.

4. Steuerung, Aufsicht und Kontrolle von öffentlichen Unternehmen

Im folgenden Abschnitt wird im Sinne einer grundsätzlichen Einführung dargestellt, wie ein öffentliches Unternehmen entsteht und mit welchen Instrumenten es geführt und überwacht wird.

4.1 Einführung

Es gibt zahlreiche Gründe, welche die öffentliche Hand dazu bewegen, bestehende Aufgaben in eine Organisation mit einer eigenständigen Rechtsform auszugliedern. Im Überblick lassen sich die Gründe für eine Auslagerung generell und ohne Priorisierung wie folgt aufzählen (nicht abschliessend):

- **Unternehmerische Autonomie:** Die Ausgliederung einer Einheit (z.B. Erbringung von Dienstleistungen im Bereich Kommunikation / Kabel-TV) vereinfacht die zielorientierte Erbringung des Kundennutzens. Ausgliedert in eine marktorientierte Rechtsform können Partner (z.B. andere Städte / Gemeinden) beteiligt werden und weitere Aufgaben in Tochterunternehmen erbracht werden. Es ist Bestandteil der unternehmerischen Autonomie, dass das öffentliche Unternehmen eine eigene Unternehmensstrategie definiert und auch die Art der innerbetrieblichen Leistungserfüllung (Führungsmodell, z.B. Führung mit Zielvereinbarungen) festlegt.
- **Organisatorische Autonomie:** Die Aufgabenerfüllung kann marktorientiert in derjenigen Organisationsform erbracht werden, welche die erforderlichen Effektivitäts- und Effizienzziele erfüllen hilft. Dazu gehören auch die Aufbau-, Ablauforganisation und das Geschäftsmodell mit den Geschäftsprozessen.
- **Finanzielle Autonomie:** Die Finanzierung von Aufgaben (Betriebskosten und Investitionen) kann unabhängig von der öffentlichen Hand mit Banken und anderen Institutionen geregelt werden.
- **Personelle Autonomie:** Es gibt Konstellationen, in denen es nötig ist, mit einem eigenen Personalstatut die nötige Flexibilität zur Anstellung der Mitarbeitenden zu erhalten (Anstellung und Entlassung, Entlohnung, Förderung und Entwicklung der Mitarbeitenden).
- **Fokussierung auf Kernaufgaben:** Mit der Auslagerung kann eine Konzentration auf die eigentlichen Aufgaben erreicht werden. Wird z.B. eine Wasserversorgung aus der Verwaltung ausgegliedert und eine eigene Unternehmung überführt, kann sich die Führung (Strategische Führungsebene und Operative Führungsebene) auf die zu erfüllenden Aufgaben konzentrieren.

- **Transparenz** bezüglich Kosten oder Verflechtungen: Die Auslagerung von öffentlichen Aufgaben in eine eigenständige Unternehmung erhöht die Transparenz.
- **Performancemessung**: Die Überführung einer öffentlichen Aufgabe in ein Unternehmen schafft in der Regel klare Schnittstellen, welche die Performancemessung vereinfacht.
- **Verantwortlichkeit**: Die Verantwortung lässt sich in einem separaten Unternehmen spezifisch regeln.

4.2 Grundlagen

In diesem Abschnitt wird in die Thematik eingeführt, in dem die Führung, Steuerung, Kontrolle und Aufsicht eines öffentlichen Unternehmens in der Übersicht dargestellt wird. Ziel ist es, in die einzelnen Komponenten kurz einzuführen, um die Aufgabe einer Leistungsvereinbarung und einer Eigentümerstrategie in der Übersicht darzulegen. In der Literatur wird diese Aufgabe mit dem Begriff Public Corporate Governance beschrieben.

Öffentliche Aufgaben oder Aufgaben, welche in einem öffentlichen Interesse sind, können wie folgt erfüllt werden:

- a) durch die Verwaltung;
- b) durch unselbständige Einheiten, welche der Verwaltung direkt unterstellt sind (ohne Rechtspersönlichkeit);
- c) durch verselbständigte Einheiten (Unternehmen) mit eigener Rechtsperson (z.B. selbständige öffentlich-rechtliche Anstalten, privatrechtliche Aktiengesellschaften);
- d) durch Organisationen und Unternehmen, an denen der Staat beteiligt ist (Minderheitsbeteiligung);
- e) durch Organisationen, in denen vom Staat delegierte Personen (z.B. Exekutive) Aufgaben in der strategischen Führung wahrnehmen (z.B. im Verwaltungsrat) und für welche eine Staatshaftung übernommen wird.

In der Folge wird eine Fokussierung auf das Thema c) vorgenommen.

4.3 Public Corporate Governance für Unternehmen mit einer Mehrheitsbeteiligung

Für öffentliche Unternehmen, die nicht rein ökonomisch funktionieren können und einer besonderen Legitimation bedürfen, ist die Führung, Steuerung, Kontrolle und Aufsicht komplexer als in der Privatwirtschaft. Im Rahmen der Entwicklung von adäquaten Instrumenten wird zur Verbesserung der Übersicht über die Thematik folgende Darstellung eingesetzt.

Zu beachten ist, dass die in der Folge dargelegten Aspekte für Einheiten gilt, welche **mehrheitlich** in öffentlichem Besitz sind.

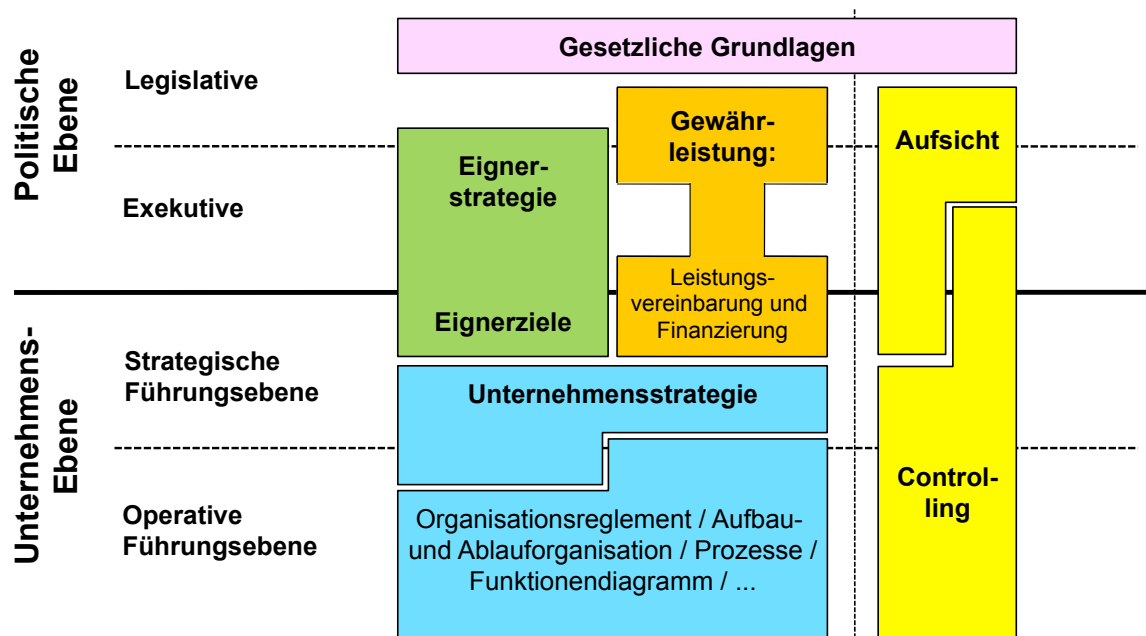


Abbildung 1: Public Corporate Governance in der Übersicht für Unternehmen im mehrheitlichen Besitz der öffentlichen Hand (eigene Darstellung)

Die Abbildung 1 zeigt, mit welchen Elementen die Corporate Governance öffentlicher Unternehmen zu strukturieren ist (PCG). Zu beachten ist die Linie in der Mitte der Grafik, welche die Ebenen der Politik von derjenigen des Unternehmens trennt. Auf der politischen Ebene wird zwischen Aufgaben der Legislative und der Exekutive unterschieden. Die Unternehmensebene ist ebenfalls durch zwei Unter-Ebenen gekennzeichnet: die Strategische und die Operative Führungsebene. Die Strategische Führungsebene (SFE) heisst in der Praxis Verwaltungs-, Stiftungs- oder z.B. in Deutschland, Aufsichtsrat. Die Operative Führungsebene (OFE) stellt die Geschäftsleitung dar.

a) Gesetzliche Grundlage

Das öffentliche Unternehmen wird auf der Grundlage eines Gesetzes oder eines Reglementes formell gegründet.

b) Eignerstrategie

In der Eignerstrategie (synonym auch: Eigentümerstrategie) werden die Leitplanken für das Unternehmen und seine Entwicklung aus der Perspektive des Eigners definiert. Sie dient der Exekutive, um sich selbst klare Vorstellungen über die Absichten mit dem Unternehmen zu geben. Die Eignerstrategie wird

durch die Exekutive zusammen mit der Strategischen Führungsebene entwickelt, verabschiedet und in Glarus Nord aktuell durch das Parlament genehmigt. Gegenüber dem Unternehmen formuliert darin der Eigner seine Ziele, die zu erreichen sind. Im Fokus stehen dabei insbesondere qualitative Ziele, in denen z.B. die einzuhaltenden Leitplanken beschrieben werden. Quantitative Ziele, mit denen konkrete und kontrollierbare Zustände beschrieben und dargelegt werden (z.B. mit Zahlen) sind dabei die Ausnahme.

c) Leistungsvereinbarung (Konzessionsvertrag)

In der Leistungsvereinbarung werden die durch das Unternehmen zu erfüllenden Aufgaben im Detail definiert und mit Indikatoren zur Beurteilung der Aufgabenerfüllung unterlegt. Je nach Ausgangslage und Definition des öffentlichen Unternehmens ist ebenfalls die Finanzierung der zu erbringenden Leistungen festzulegen. Die Leistungsvereinbarung wird durch eine Arbeitsgruppe zusammen mit der Strategischen Führungsebene (Verwaltungsrat) des Unternehmens entwickelt und der Exekutive vorgelegt. Dazu zieht die Strategische Führungsebene die Operative Führungsebene (Geschäftsleitung) bei. In Glarus Nord entscheidet das Parlament über die Inhalte und den Abschluss der Leistungsvereinbarung (Genehmigung).

d) Aufsicht

Die Aufsichtsfunktion wird von verschiedenen Ebenen wahrgenommen. Die direkte Aufsicht über die Entwicklung des Unternehmens geschieht in der Strategischen Führungsebene, welche u.a. die Verantwortung für die Unternehmensstrategie innehat. Die Exekutive ist bezüglich Aufsicht in der Pflicht, dafür zu sorgen, dass ihre Eignerziele umgesetzt und die Rahmenbedingungen und Leitplanken eingehalten werden. Die Legislative hat die Oberaufsicht, d.h. sie beaufsichtigt die Exekutive in der Ausübung ihrer Aufgaben. Sie kann dies an eine Kommission, z.B. die Geschäftsprüfungskommission, delegieren. Diese konzentriert sich im Rahmen ihrer Tätigkeit ausschliesslich auf die Fragestellung, ob die Exekutive die Aufgaben im Rahmen ihrer Aufsicht erfüllt hat oder nicht. Die materielle Beurteilung, ob die Leitplanken der Eignerstrategie erfüllt sind oder ob die Leistungserfüllung analog der Leistungsvereinbarung geschehen ist, ist abschliessend Sache der Exekutive.

e) Strategische Führungsebene

Der Strategischen Führungsebene (SFE) kommt in der Corporate Governance eine zentrale Funktion zu. Sie entlastet zum Einen die Exekutive von der strategischen Führungsaufgabe, zum Anderen vertritt sie die Interessen des Eigners gegenüber der Geschäftsleitung. Sie ist daher unabhängig der Rechtsform sorgfältig zu besetzen. Die SFE ist verantwortlich für die Erstellung und Umsetzung

der Unternehmensstrategie, für die Umsetzungskontrolle und für weitere unentziehbare Aufgaben. Dazu gehören die Besetzung, Beaufsichtigung und Führung der Operativen Führungsebene, das Risk Management, das Controlling und das interne Kontrollsystem. Zu beachten ist zudem, dass sich keine parlamentarische Kommission (auch nicht die Geschäftsprüfungskommission) mit der Revision von selbständigen Unternehmen beschäftigt. Dazu sind unabhängige Revisionsunternehmen zuständig, welche vom Verwaltungsrat gewählt und eingesetzt werden.

f) Controlling

Controlling ist eine direkte Führungsaufgabe, es unterscheidet sich damit fundamental von der Aufsicht. Die Strategische Führungsebene ist zuständig für das innerbetriebliche Controlling, in dem die Unternehmensziele festgelegt und deren Einhaltung überwacht wird. Die Exekutive ist in der Darstellung ebenfalls mit Controlling-Aufgaben betraut: Es handelt sich dabei um die sorgfältige Evaluation, ob die Eignerziele korrekt umgesetzt worden sind und um Aktivitäten, dies zu erreichen, falls die sie nicht adäquat realisiert worden sind. Zu beachten ist, dass das Parlament keine Controllingaufgaben wahrnimmt, sondern sich im Sinne der Oberaufsicht auf die Beaufsichtigung der Exekutive konzentriert.

g) Operative Führungsebene

Die Operative Führungsebene (OFE) setzt die Unternehmensstrategie um und sorgt für die Erfüllung der Aufgaben. Dazu werden die dazu nötigen Voraussetzungen (Prozessarchitektur, organisatorische Voraussetzungen, Funktionendiagramm usw.) geschaffen und umgesetzt. Im Rahmen des Controllings sorgt die OFE für die Aufbereitung von Fakten für die Information der SFE.

Die Übersicht über die Aspekte der PCG zeigt, dass die Öffentliche Hand als Eigentümerin dem Unternehmen vorsteht und dabei bezüglich zu erfüllenden Leistungen, Führung, Kontrolle und Aufsicht mit der SFE eng zusammenarbeitet.

5. Grundlagen für die Leistungsvereinbarung für die APGN

5.1 Einleitung

In diesem Bericht sind in der Folge alle Erklärungen und Erläuterungen aufgeführt, um die Leistungsvereinbarung als Dokument so übersichtlich wie möglich zu gestalten und sie umfangmässig zu entlasten.

5.2 Ausgangslage

Nach Art. 47 Gemeindeordnung (GO) kann die Gemeinde selbständige öffentlich-rechtliche Anstalten mit eigener Rechtspersönlichkeit führen. Einzelheiten sind im Organisationsreglement zu regeln.

Art. 47 Ziff. 3 GO definiert, dass Anstalten Leistungsvereinbarungen umsetzen. Gemäss Art. 32 Ziff. 3 lit. k GO genehmigt das Parlament Leistungsvereinbarungen, welche die Finanzkompetenz des GR übersteigen (CHF 20'000 für wiederkehrende Ausgaben).

Das Organisationsreglement vom 28. Mai 2010 ist die Grundlage für die Ausgliederung der APGN in eine selbständige öffentlich-rechtliche Anstalt.

5.3 Grundlagen für die Leistungsvereinbarung

Für die Erstellung der Leistungsvereinbarung für die APGN sind zahlreiche übergeordnete eidgenössische und kantonale Gesetze zu beachten. Im Weiteren ist die Gemeindeordnung von Glarus Nord einzubeziehen wie auch das Organisationsreglement, mit dem ursprünglich die Ausgliederung der Heime vorgenommen worden ist.

Zweck der APGN:

- Die vorliegende Leistungsvereinbarung wird auf der Grundlage der folgenden Gesetze und Reglemente abgeschlossen:
 - o Bundesgesetz über die Krankenversicherung (Stand: 16.07.12)
 - o Gesetz über Ergänzungsleistungen zur Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenversicherung vom 06. Mai 2007
 - o Gesetz über die öffentliche Sozialhilfe (Sozialhilfegesetz) vom 07. Mai 1995
 - o Sozialhilfegesetz Kanton Glarus Art. 6a (Zuständigkeit ungedeckter Heimkosten geregelt)
 - o Pflegeheimliste per 01. Januar 2006 (Regierungsbeschluss vom 29.11.05). Für APGN sind 223 Pflegeheimplätze bewilligt.

- Gemeindeordnung der Gemeinde Glarus Nord vom 10. Juni 2009
- Organisationsreglement der APGN vom 28. Mai 2010.

Die APGN sind eine öffentlich-rechtliche Anstalt mit eigener Rechtspersönlichkeit. Zweck der Institution ist laut Art. 2 des Organisationsreglements die Erbringung von Dienstleistungen, schwergewichtig für Seniorinnen und Senioren inklusive deren Umfeld, unter Beachtung der Bestimmungen der eidgenössischen und kantonalen Gesetzgebung.

Die Institution:

- a. stellt insbesondere die Grundversorgung für betreuungs- und pflegebedürftige Langzeitbewohnerinnen und – bewohner sicher, (die nicht einer psychiatrischen Pflege und Betreuung bedürfen).
- b. unterstützt weitere Aufgabenstellungen hinsichtlich einer möglichst optimalen, ganzheitlichen und lückenlosen Gesundheitsversorgungskette nach Bedarf,
- c. kann Dienstleistungen auch für andere Gemeinden oder für weitere Institutionen erbringen,
- d. nutzt die organisatorischen Synergien der Alters- und Pflegeheime zu Gunsten der Gesamtorganisation optimal aus,
- e. unterstützt massgeblich die Umsetzung der kantonalen Alterspolitik.

Die Institution kann Liegenschaften nur mit Zustimmung des Parlaments veräussern.

6. Nicht in der Leistungsvereinbarung geregelte Punkte

Die APGN betreibt in Mollis Alterswohnungen, welche nicht Bestandteil dieser Leistungsvereinbarung sind.

7. Details zur Leistungsvereinbarung

7.1 Allgemeine Bestimmung und Zweck

Die APGN sind eine öffentlich-rechtliche Anstalt mit eigener Rechtspersönlichkeit, die eine eigenständige Organisation darstellt und im Handelsregister eingetragen ist. Sie verfügt über eine Autonomie, welche durch das Organisationsreglement definiert ist und deren Leistungserfüllung in der Leistungsvereinbarung und in der Eigentümerstrategie konkretisiert wird. Für die strategische Führung des Unternehmens ist der Verwaltungsrat abschliessend zuständig.

Die zu erfüllenden Ziele sind im Art. 2 des Organisationsreglements im Detail dargelegt. Im Zentrum steht dabei die Grundversorgung für betreuungs- und

pflegebedürftige Langzeitbewohnerinnen und – bewohner in der Gemeinde Glarus Nord, die nicht einer psychiatrischen Pflege und Betreuung bedürfen.

Das Unternehmen kann sich an ähnlichen Institutionen beteiligen und Liegenschaften erwerben und verwalten. Die APGN ist im Rahmen des Organisationsreglements für die Unternehmensentwicklung zuständig und kann sich dabei an anderen Organisationen beteiligen (z.B. Wohngruppen).

7.2 Anstellung der Mitarbeitenden

Das Organisationsreglement sieht eine privatrechtliche Anstellung der Mitarbeitenden¹ vor, welche im Personalreglement der APGN umgesetzt ist. Es ist auf den Arbeitsmarkt „Gesundheitswesen“ in der Region ausgerichtet und bezieht sich spezifisch auf die Regelungen des kantonalen Spitals in Glarus. Es berücksichtigt Fragen von Arbeitszeit, Ferien und Entschädigung.

7.3 Durch APGN zu erbringende Leistungen

Die APGN erbringen eine stationäre individuell ausgerichtete, sichere Pflege und Betreuung rund um die Uhr und während des ganzen Jahres. Der Pflegebedarf wird dazu individuell auf der Grundlage des RAI² erhoben und halbjährlich aktualisiert. Die Pflege und Betreuung wird an den drei Standorten erbracht, wobei eine langfristige Kooperation mit der Spitex geprüft werden soll.

Alle Bewohnerinnen und Bewohner, welche seit mindestens drei Jahren in Glarus Nord wohnen, müssen durch APGN aufgenommen werden. Personen welche noch nicht so lange in Glarus Nord wohnen oder Personen mit Wohnsitz ausserhalb von Glarus Nord können aufgenommen werden. War die aufzunehmende Person früher in einer der Gemeinden von Glarus Nord wohnhaft, wird diese Periode angerechnet.³

Die APGN können neben den in der Regel üblichen Bereichen Altersheim, Pflegeabteilung und Demenz, einen Palliativ- und Hospizbereich (ohne Altersbegrenzung) betreiben. Es handelt sich dabei um eine Abteilung, in der Patienten aller Alterskategorien in der letzten Lebensphase betreut und begleitet werden. Im

¹ Es wird aktuell eine Diskussion darüber geführt, ob und in welchem Umfang die Personalverordnung der Gemeinde Glarus Nord auch für die APGN gültig ist. Darauf wird in diesem Bericht nicht eingetreten.

² Resident Assessment Instrument: Instrument zur Erfassung der Pflegebedürftigkeit inkl. Einstufung.

³ Beispiel: Hat eine Person von Januar 2000 bis Ende März 2002 in Mollis gewohnt (27 Monate) und ist seit November 2011 in Glarus Nord wohnhaft (bis Ende Dezember 2012; 14 Monate); Total: 41 Monate = > 36 Monate). Die Person erfüllt die Anforderung, seit 3 Jahren in Glarus Nord wohnhaft zu sein und ist ohne Weiteres aufzunehmen.

Rahmen der Leistungserfüllung können die APGN auch eine psychiatrische Pflege anbieten. Dies wird jedoch im Einzelfall geprüft und individuell entschieden.

Im Grundsatz gilt dabei bei allen Dienstleistungen und Angeboten der APGN, welche über die spezifizierten Aufgaben gemäss Organisationsreglement hinausgehen, dass sie eigenwirtschaftlich und ohne Kostenbeitrag der Gemeinde auskommen.

Alle Mitarbeitenden werden anforderungsgerecht aus- und weitergebildet. Die APGN verstehen sich als Unternehmen, das verschiedene Berufe im Gesundheitswesen, im technischen Dienst, Küche, Hauswirtschaft und in der Verwaltung ausbildet.

Die Vorgaben des RAI (Stellenplan) werden genauso berücksichtigt und umgesetzt wie die internen Vorgaben des Verwaltungsrates.

Die Personalverpflegung der APGN steht allen Mitarbeitenden der Gemeinde Glarus Nord als Betriebskantine zum Personalpreis zur Verfügung. Für den Mittagstisch der Schule wird ein spezifischer Vertrag vereinbart. Die Absicht besteht darin, die bestehenden Kapazitäten in der Küche weiteren Kreisen zur Verfügung zu stellen. Im ersten Schritt sollen dazu Angebote für die Mitarbeitenden und für die Schule (Mittagstisch) geschaffen bzw. weiterentwickelt werden.

Die APGN stehen der Gemeinde für Fragen des Alters, der Pflege im Alter und weitere Altersthemen als Kompetenzzentrum zur Verfügung. Für offene Punkte im Rahmen der Erarbeitung von z.B. eines Altersleitbildes stehen die verantwortlichen Personen in Verwaltungsrat und Geschäftsleitung bereit. Das vorhandene Know-how soll eingebracht werden.

7.4 Zu erbringende finanzielle Abgeltung (durch die Gemeinde Glarus Nord)

Die Gemeinde Glarus Nord übernimmt die gesetzlich festgelegte Restfinanzierung für Bewohner in den APGN. Dies umfasst die Kostenübernahme derjenigen Anteile, welche durch die Bewohnerinnen und Bewohner nicht selbst finanziert werden können und auch nicht durch Beiträge von Krankenkassen, -versicherungen und Ergänzungsleistungen gedeckt sind. Der Anteil, der auf der gesetzlichen Grundlage durch die Gemeinde zu übernehmen ist, wird individuell für jeden Bewohner einzeln definiert. In der Grundtaxe sind gemäss des schweizerischen Heimverbandes Curaviva in genügendem Umfang Amortisationen und Rückstellungen zur langfristigen Sicherstellung des Gebäudeunterhalts einzukalkulieren. Ziel ist eine

Vollkostenrechnung, bei welcher der Gebäudeunterhalt vollumfänglich in den Taxen integriert ist.

Im Folgenden wird zur Verdeutlichung der Aufwendungen, welche durch die Gemeinde im Sinne der eingeführten Restfinanzierung zu übernehmen sind, mit drei Grafiken unterlegt. Es ist dabei zwischen den Komponenten Pensionstaxen (Hotellerie), Betreuung und Pflege (auf der Grundlage des Krankenversicherungsgesetzes (KVG) zu unterscheiden.

- a) Bei den Pensionstaxen übernimmt bei Personen mit Ergänzungsleistungen die Gemeinde einen geringen Anteil. Zu beachten ist, dass die APGN auf der Grundlage des Datenschutzgesetzes nicht wissen, welche Bewohner Ergänzungsleistungen beziehen. Aus diesem Grund ist eine Detailbudgetierung (auf Einzelbasis) praktisch unmöglich.
- b) Die Betreuungstaxen decken den Aufwand vollumfänglich. Für die Gemeinde entstehen keine zu übernehmende Kosten.

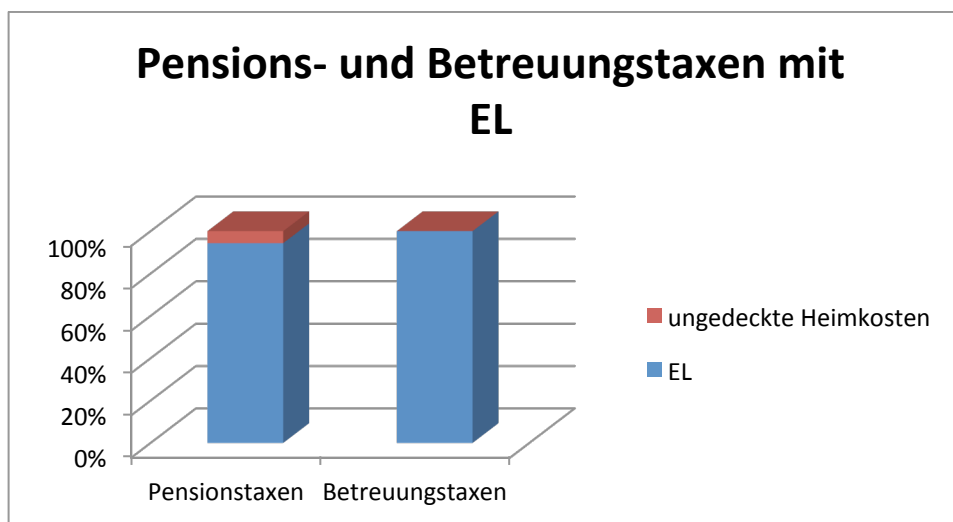


Abbildung 2: Pensions- und Betreuungstaxen (bei Bezug von Ergänzungsleistungen)

c) KVG-pflichtige Pflorgetaxe (mit Ergänzungsleistungen)

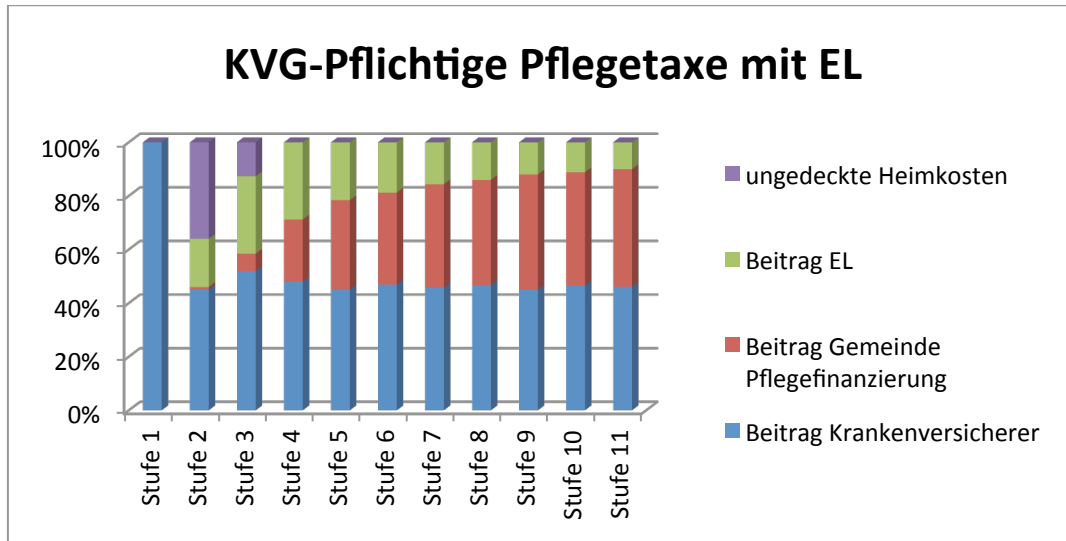


Abbildung 3: KVG-pflichtige Pflorgetaxe (bei Bezug von Ergänzungsleistungen)

Die Abb. 2 und 3 zeigen, dass in den Stufen 2 und 3 (KVG-Pflichtige mit Ergänzungsleistungen) ungedeckte Heimkosten entstehen, welche durch die Gemeinde im Sinne der Restfinanzierung zu übernehmen sind. Die Grafiken zeigen, dass ab der Stufe 3 ein steigender Beitrag durch die Gemeinde zu übernehmen ist (mit und ohne Ergänzungsleistungen). Der Grund liegt in der gesetzlichen Fixierung der individuellen Kostenübernahme und ist dementsprechend von Bewohner zu Bewohner unterschiedlich.

d) KVG-pflichtige Pflorgetaxe (ohne Ergänzungsleistungen)

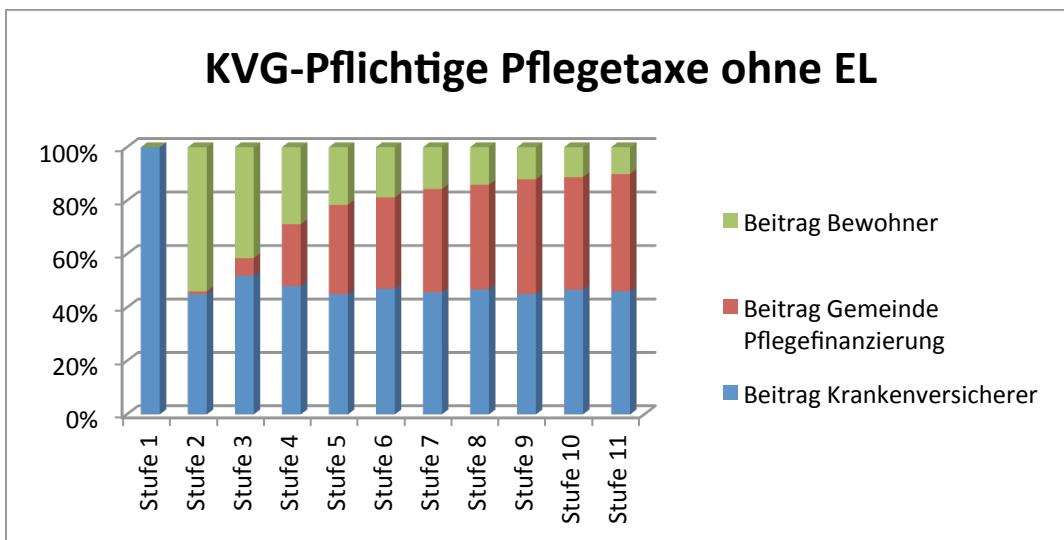


Abbildung 4: KVG-pflichtige Pflorgetaxe (ohne Bezug von Ergänzungsleistungen)

Vollständigkeitshalber ist noch zu erwähnen, dass es geschehen kann, dass Bewohner neben den eigenen Mitteln und trotz der Ergänzungsleistungen die Kosten nicht tragen können. Bei den APGN entstehen deshalb Debitoren, was auch eintreten kann, wenn Beistände, Kinder oder andere Personen die finanziellen Angelegenheiten nicht pflichtgerecht erledigen. Schnell sind grössere Summen ausstehend. Besonders stossend ist dies in Fällen, in denen eigentlich genügend finanzielle Mittel vorhanden wären. Zu beachten ist im Weiteren, dass die Gemeinde auch Kosten von Institutionen ausserhalb der Gemeinde zu übernehmen hat (Einwohner von Glarus Nord in Alters- und Pflegeheimen ausserhalb der Gemeinde).

7.5 Kriterien zur Prüfung der Leistungserfüllung

Die Leistungserfüllung wird primär durch den Verwaltungsrat beaufsichtigt. Gegenüber dem Gemeinderat ist die Erfüllung im Rahmen der definierten Berichterstattung darzulegen. Neben den quantitativen Elementen sind auch die qualitativen Aspekte zu erfüllen.

Die Leistungserfüllung wird anhand der folgenden Indikatoren überwacht:

- a) Einhaltung des Jahresbudgets unter Einbezug der vorgesehenen Instanzen (VR, GR, Parlament).
- b) Überwachung der Auslastung (Bettenbelegung) durch den VR und Reporting an GR und Parlament (Zwischenbericht per Mitte Jahr und Gesamtbericht im Rahmen Jahresbericht).

7.6 Qualitätsmanagement / Controlling / Reporting

Das Qualitätsmanagement der APGN orientiert sich an den Vorgaben der Branche und den Gesetzen. Die Berichte der Audits werden durch den VR-Präsidenten und den Geschäftsführer APGN dem Gemeinderat vorgestellt.

Im Reporting zu Handen des Gemeinderats erbringen die APGN folgende Unterlagen / Berichte:

- Jahresrechnung und –bericht inkl. Revisionsbericht (1 Mal pro Jahr).
- Stand der Umsetzung der Massnahmen im Risk Management und im IKS (im Rahmen von Jahresrechnung und –bericht).
- Mündliche Berichterstattung im Gemeinderat über den Geschäftsverlauf (2 Mal pro Jahr).
- Auswertung der Kriterien zur Leistungserfüllung (gem. Abschnitt 7.5).

Im Reporting zu Handen des Parlaments erbringen die APGN folgende Unterlagen:

- Jahresrechnung und –bericht inkl. Revisionsbericht (1 Mal pro Jahr).

- Stand der Umsetzung der Massnahmen im Risk Management und im IKS (im Rahmen von Jahresrechnung und -bericht).
- Auswertung der Kriterien zur Leistungserfüllung (gem. Abschnitt 7.5).

8. Grundlagen und Details zur Eigentümerstrategie

Die Eigentümerstrategie ist, wie im Abschnitt 4 dargelegt wurde, insbesondere ein Führungsinstrument des Gemeinderats und dient der Festlegung von Leitplanken für die Unternehmensentwicklung.

8.1 Zweck der Eigentümerstrategie

Der Zweck der Eigentümerstrategie ist die Definition und Festlegung von Richtlinien, welche dem Verwaltungsrat der APGN als verbindliche Grundlage bei der Erstellung und Entwicklung der Unternehmensstrategie dienen. In der Folge sind die Vorgaben des Gemeinderates vom Verwaltungsrat und von der Geschäftsleitung einzuhalten.

8.2 Ziele der Gemeinde Glarus Nord

Bei der Definition von Zielen sind alle Gremien gehalten, Vorgaben so festzulegen, dass letztlich die Resultate evaluiert und kontrolliert werden können. Dies führt oft dazu, dass insbesondere quantitative Ziele entwickelt werden. Bei Eigentümerstrategien sind jedoch insbesondere qualitative Ziele festzulegen. Es handelt sich dabei um Entwicklungsperspektiven, welche für die unternehmerstrategische Entwicklung eine Rolle spielen. Auf dieser Grundlage sind in der Eigentümerstrategie unternehmerische, wirtschaftliche, soziale und ökologische Ziele oder eben Ausrichtungen definiert.

8.3 Vorgaben zur Umsetzung der Ziele

Die Vorgaben konkretisieren die Art, wie die Ziele umgesetzt werden sollen und legen insbesondere dar, wie gegenüber dem Gemeinderat und dem Parlament über die Leistungserfüllung zu berichten ist.

8.4 Genehmigung durch das Parlament

Die Eigentümerstrategie wird durch den Gemeinderat unter Einbezug des Verwaltungsrates der APGN entwickelt und letztlich durch den Gemeinderat formell entschieden. Konzeptionell ist eigentlich vorgesehen, dass nach dem Entscheid des Gemeinderats die Eigentümerstrategie in Kraft gesetzt wird und das Parlament sie zur Kenntnis erhält.⁴ Auf der Grundlage des Organisationsreglements ist in Glarus Nord die Genehmigung durch das Parlament vorgesehen (Art. 03, Ziff. 2).

⁴ Schedler / Müller / Sonderegger: Public Corporate Governance - Handbuch für die Praxis, Haupt Verlag, Bern/Stuttgart/Wien 2011, S. 75 ff.

9. Anträge

Der Gemeinderat beantragt dem Parlament von Glarus Nord:

1. Der erläuternde Bericht zur Leistungsvereinbarung wird zur Kenntnis genommen.
2. Die Leistungsvereinbarung wird durch das Parlament genehmigt und tritt danach in Kraft.
3. Die Eigentümerstrategie wird durch das Parlament genehmigt und tritt mit sofortiger Wirkung in Kraft.