

Zusammenschluss Spitex Region Aarau

Konzept «Spitex Region Aarau»

Organisation, Betrieb und Finanzierung



Stadt
Aarau



Gemeinde
Biberstein



Gemeinde
Buchs AG



Gemeinde
Erlinsbach AG



Gemeinde
Küttigen



Verein
Spitex Aarau



Verein
Spitex Buchs Aargau



Verein
Spitex Aare Nord

24. Mai 2023

Inhaltsverzeichnis		Seite
1	Management Summary	5
2	Einleitung	9
2.1	Ausgangslage	9
2.2	Auftrag und Zielsetzung	9
2.3	Projektorganisation	10
2.3.1	Projektsteuerung	10
2.3.2	Projektleitung (intern & extern)	11
2.3.3	Projektleitung (extern)	11
2.3.4	Teilprojektleitung "Umstrukturierung"	11
2.3.5	Teilprojektsteuerung "Betriebsorganisation"	11
2.3.6	Teilprojektleitung "Betriebsorganisation"	12
2.4	Zeitplan	12
3	Rechtsform	14
3.1	Wahl der Rechtsform / Vorgeschichte	14
3.2	Interkommunale Anstalt (IKA)	14
3.2.1	Einleitung	14
3.2.2	Funktionsweise der IKA	14
3.2.3	Modell	15
3.2.4	Gründungsakt / Anstaltsordnung	16
3.2.5	Dotationskapital	16
3.2.6	Beitritt / Austritt	18
3.2.7	Name	18
3.2.8	Sitz der Anstalt	18
3.2.9	Eintragung ins Handelsregister	18
3.2.10	Haftung	19
3.2.11	Rechnungslegung und Finanzierung	19
3.2.12	Aufsicht	20
3.3	Zivil- und handelsrechtliche Aspekte bei der Gründung	20
3.3.1	Vereinsbeschlüsse: Anpassung des statutarischen Zwecks der Vereine	20
3.3.2	Überführung der Spitex-Betriebe	21
4	Organisationskonzept	24
4.1	Organisation der IKA / Organe	24
4.1.1	Verwaltungsrat	24
4.1.2	Operative Geschäftsführung	24
4.1.3	Kontrollstelle	25
4.2	Steuerung der Organisation	25
4.2.1	Anstaltsordnung (gesetzliche Grundlage)	25

4.2.2	Eignerstrategie	25
4.2.3	Eignerausschuss	26
4.2.4	Leistungsvereinbarungen	27
4.2.5	Mitwirkungspflichtige Geschäfte	27
5	Betriebskonzept	28
5.1	Standort	28
5.2	Aufbauorganisation	28
5.3	Lohnanalyse	30
5.4	BVG und Sozialversicherungen	30
5.5	Anstellungsbedingungen	30
5.6	Versicherungen	30
5.7	Informatik (IT/EDV/ICT)	30
5.8	Change Management	31
5.9	Kommunikation	31
6	Finanzplanung	32
6.1	Vorgehen	32
6.2	Annahmen und Berechnungen für den Finanzplan	32
6.2.1	Verrechenbare Stunden	32
6.2.2	Pflegepersonal	33
6.2.3	Produktivität	33
6.2.4	Funktionszuteilung (Skill Grade Mix)	33
6.2.5	Verwaltungspersonal	34
6.2.6	Inflation	34
6.2.7	Fahrzeugaufwand	34
6.2.8	Gemeindebeiträge	34
6.2.9	Kosten des Zusammenschlusses	35
6.3	Modell zur Finanzierung der Restkosten	36
6.4	Entwicklung Ertrag und Personalaufwand	37
6.5	Entwicklung Personalbedarf in der Pflege	38
6.6	Entwicklung Gemeindebeiträge (historisch)	38
6.7	Entwicklung Gemeindebeiträge (prognostiziert)	40
6.8	Synergiepotenzial	42
6.9	Kennzahlen	43
6.10	Eigenkapitalausstattung	47
6.11	Finanzierungsmodell	47
6.12	Steuern	47
6.12.1	Gewinn- und Kapitalsteuer	47
6.12.2	Grundsteuern	48
6.12.3	Mehrwertsteuer	48
7	Schlusswort	48

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Projektphasen (schematische Darstellung)	12
Abbildung 2:	Aufbau der Interkommunalen Anstalt (IKA)	15
Abbildung 3:	Verteilung Dotationskapital	17
Abbildung 4:	Check für Verteilung des Dotationskapitals nach Standort	17
Abbildung 5:	Public Corporate Governance in der Übersicht für öffentliche Unternehmen (Schedler et al., 2013, S. 52)	25
Abbildung 6:	Organigramm neue Spitex-Organisation für Übergangsphase von 2025 bis 2026	29
Abbildung 7:	Organigramm neue Spitex-Organisation ab 2027	29
Abbildung 10:	Funktionszuteilung (Skill Grade Mix)	33
Abbildung 11:	Kantonale Tarifordnung für Leistungserbringer der Pflege zu Hause ohne Leistungsvereinbarung mit Gemeinde (ab 01.01.2022)	35
Abbildung 12:	Kantonale Tarifordnung für Leistungserbringer der Pflege zu Hause ohne Leistungsvereinbarung mit Gemeinde (ab 01.01.2023)	35
Abbildung 13:	Entwicklung Ertrag und Personalaufwand von 2019 bis 2022	37
Abbildung 14:	Budgetierter Ertrag und Personalaufwand 2023 (Ausgangsjahr)	37
Abbildung 15:	Prognostizierter Ertrag und Personalaufwand von 2024 bis 2027 (Planjahre)	37
Abbildung 16:	Entwicklung der Vollzeitstellen in der Pflege	38
Abbildung 17:	Gemeindebeiträge 2019	38
Abbildung 18:	Gemeindebeiträge 2020	39
Abbildung 19:	Gemeindebeiträge 2021	39
Abbildung 20:	Gemeindebeiträge 2022	39
Abbildung 21:	Erwartete Gemeindebeiträge 2023	39
Abbildung 22:	Verteilung der Restkosten von 2024 bis 2027	40
Abbildung 23:	Gemeindebeiträge 2022	40
Abbildung 24:	Gemeindebeiträge 2022 anhand neuem Finanzierungsmodell	41
Abbildung 25:	Entwicklung der Restkosten mit nachhaltigem Synergiepotenzial	42
Abbildung 26:	Kennzahlen 2019 und 2020	43
Abbildung 27:	Kennzahlen 2021 und 2022	44
Abbildung 28:	Kennzahlen 2023 und 2024	45
Abbildung 29:	Kennzahlen 2025 bis 2027	46

1 Management Summary

Im Zuge der demographischen Entwicklung steigen die Ansprüche aus Politik und Öffentlichkeit an die öffentlichen Spitex-Organisationen stetig. Damit verbunden erhöhen sich die Anforderungen an die Kapazität, die Spezialisierung der Angebote und die Ausbildung der Mitarbeitenden. Um den wachsenden Herausforderungen gerecht zu werden, wird die Spitex in der Region Aarau neu organisiert. Das übergeordnete Ziel ist es, die neue Spitex-Organisation auf zukünftige Entwicklungen auszurichten und damit die Gesundheitsversorgung der Einwohnerinnen und Einwohner in der Region Aarau langfristig sicherzustellen.

Um Synergien nutzen zu können, die spezialisierte Pflege zu stärken und im Markt der ambulanten Pflege bei steigendem Kosten- und Konkurrenzdruck fit zu bleiben, wollen die Spitex-Vereine Aarau, Aare Nord und Buchs gemeinsam mit den jeweiligen Standortgemeinden eine gemeinsame Organisation gründen, welche die Spitex-Versorgung sicherstellt. Mit dem vorliegenden Konzept "Spitex Region Aarau" wird die Ausgestaltung der Gründung der neuen Organisation sowie die Überführung des Betriebs definiert.

In einem Vorprojekt haben sich die beteiligten Gemeinden dafür ausgesprochen, dass für die zusammengeschlossene Spitex die öffentlich-rechtliche Rechtsform der "Interkommunalen Anstalt" (IKA) mit einer Mehrheitsbeteiligung durch die Gemeinden gewählt werden soll. Die neu zu gründende IKA besteht demzufolge aus den folgenden acht Mitgliedern:

- Gemeinde Biberstein
- Gemeinde Buchs AG
- Gemeinde Erlinsbach AG
- Gemeinde Küttigen
- Stadt Aarau
- Verein Spitex Aarau
- Verein Spitex Aare-Nord
- Verein Spitex Buchs

Die IKA ist eine selbstständige öffentlich-rechtliche Anstalt mit eigener Rechtspersönlichkeit nach Art. 82a des Gemeindegesetzes des Kantons Aargau (SAR 171.100) und übernimmt für die Gemeinden bestimmte öffentliche Aufgaben. Mit dieser Rechtsform ist einerseits eine möglichst grosse Autonomie der Organisation gewährleistet, andererseits untersteht die Organisation noch immer den Bestimmungen des öffentlichen Rechts (Aufsicht, Rechnungslegung, Haftung).

Die IKA ist juristisch selbständig und wird in einer Anstaltsordnung geregelt. In dieser werden die Grundzüge der Organisation, die Art und der Umfang der zu erbringenden Leistung, die betriebswirtschaftlichen Führungsgrundsätze sowie das finanzielle Verhältnis zwischen den Mitgliedern und der Anstalt festgehalten. Die IKA wird von den beteiligten Einwohnergemeinden im Mehrheitsverhältnis gehalten, jedoch können sich Dritte (im aktuellen Fall die Spitex-Vereine) an der IKA beteiligen.

Die acht Mitglieder der IKA beschliessen die Anstaltsordnung, beteiligen sich am Dotationskapital, entwickeln eine Eignerstrategie und bestimmen einen Eignerausschuss. Jedes IKA-Mitglied ernennt ein Mitglied des Eignerausschusses, weshalb der Eignerausschuss aus acht Mitgliedern besteht. Der Eignerausschuss evaluiert und bestimmt die Mitglieder des Verwaltungsrates der IKA. Die Anstaltsordnung, die Eignerstrategie und die Ernennung des Eignerausschusses sowie die jeweiligen Leistungsvereinbarungen bleiben als Steuerungsinstrumente in der Hoheit der Mitglieder.

Es ist vorgesehen, dass der Verwaltungsrat aus fünf bis acht Mitgliedern besteht und deren Zuständigkeit in funktionale Ressorts unterteilt wird. Der Verwaltungsrat soll basierend auf den Grundsätzen der Public Corporate Governance nach Kompetenzen und nicht nach politischen Kriterien zusammengesetzt werden. Die Zuständigkeit des Verwaltungsrates umfasst die strategische Ausrichtung und Führung der IKA, die Ausgestaltung der Organisation und die Ernennung einer operativ tätigen Geschäftsführung.

Das Dotationskapital der IKA beträgt CHF 2 Millionen, wovon 75% durch die Mitgliedsgemeinden und 25% durch die beteiligten Spitex-Vereine finanziert wird. Die Unterverteilung des Anteils der öffentlichen Hand orientiert sich an der Bevölkerungszahl. Die Unterverteilung des Kapitalanteils zwischen den Spitex-Vereinen orientiert sich an der Höhe der erbrachten KLV-Leistungsstunden. Die Mehrheit am Dotationskapital halten die Gemeinden, wodurch die aufgrund der Rechtsform notwendigen Kontrolle der IKA durch die öffentliche Hand neben der Stimmenmehrheit (Anzahl Mitglieder der IKA und Anzahl Sitze im Eignerausschuss) auch beim Dotationskapital gewährleistet ist. Des Weiteren verfügt mit der gewählten Verteilung keine politische Gemeinde oder kein Spitex-Verein über eine Mehrheit am Dotationskapital.

Die Gemeinden und Spitex-Vereine fällen ihre Beschlüsse zum Betritt in die IKA in den jeweiligen Legislativen im Herbst 2023. Mit Annahme der Anstaltsordnung durch mindestens zwei beteiligte Gemeinden (welche zusammen mindestens 50% des Dotationskapitals zeichnen) sowie der Genehmigung durch den Regierungsrat gilt die Anstalt als gegründet. Die formelle Gründung der IKA ist per 01.07.2024 geplant. Nach Errichtung der IKA werden die Vereine ihre Betriebe an die IKA übertragen und die Pflege- und Betreuungsdienstleistungen fortan im Rahmen der IKA erbringen. Die Übertragung der Betriebe - bestehend aus Aktiven, Passiven und Vertragsverhältnissen - erfolgt gestützt auf einen Vermögensübertragungsvertrag nach Fusionsgesetz. Es ist vorgesehen, dass die Vereine zukünftig als Gönnervereine die neue Spitex-Organisation unterstützen und ihre Vereinszwecke entsprechend anpassen.

Die neue Spitex-Organisation wird per 01.01.2025 ihren operativen Betrieb aufnehmen. Aufbauorganisation und Standortwahl der neuen Spitex-Organisation liegen in der Kompetenz des Verwaltungsrates. Die aktuellen Betriebsstandorte bleiben für eine Übergangszeit von rund zwei Jahren erhalten. Nach der Übergangsphase kann der Verwaltungsrat die Organisation und die Standortwahl neu beurteilen und diese

an die betrieblichen Anforderungen anpassen. In Zusammenarbeit mit der aktuellen Spitex-Geschäftsleitung wurden ein Vorschlag für die Aufbauorganisation der neuen Spitex-Organisation ab Betriebsaufnahme sowie ein Organigramm für die Zeit nach der Übergangsphase erarbeitet. Die Organigramme sind funktional und nicht personenbezogen aufgebaut. Während der Personalbedarf der Kerndienste anhand der prognostizierten Entwicklung der Leistungsstunden ermittelt wird, wird das Synergiepotenzial in der Verwaltung im Organigramm nach der Übergangsphase ersichtlich.

Der Anpassungsbedarf bei den Gehältern der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Spitex-Vereine im Hinblick auf den Zusammenschluss wurde mittels Lohnanalyse ermittelt. Es wurden für die Finanzplanung keine relevanten Abweichungen festgestellt.

Die Gegenüberstellung der BVG-Lösungen der drei Spitex-Vereine hat gezeigt, dass die Spitex Buchs mit dem Anschluss bei der Aargauischen Pensionskasse (APK) seinen Mitarbeitenden derzeit die attraktivsten (Spar-)Konditionen bietet. Erste Abklärungen zur BVG-Harmonisierung zeigen, dass im Zuge des Zusammenschlusses voraussichtlich nicht mit wesentlichen Einmalkosten zu rechnen ist. Die wiederkehrenden Kosten sind im überschaubaren Rahmen. Für die Wahl der neuen Pensionskasse werden weitere Offerten eingeholt. Der Offert-Prozess wird von Projektsteuerung festgelegt.

Das Optimierungspotenzial für die Neuordnung der Versicherungen wird durch einen Versicherungsbroker ermittelt. Drei Anbieter wurden angeschrieben, um ein Broker-Mandat zu offerieren. Die Beauftragung des Brokers erfolgt, nachdem der Entscheid über die Gründung der IKA vorliegt.

Die Situationsanalyse der Informatik (IT/EDV/ICT) hat einen Harmonisierungsaufwand bei der Zusammenführung und Optimierungsmöglichkeiten im Betrieb identifiziert. Die Kostenschätzungen für die IT-Migration wurden im Finanzplan berücksichtigt (einmalige und wiederkehrend Kosten).

Um den Zusammenschluss, die betrieblichen Umstellungen und die Integration sorgfältig vorzubereiten und umzusetzen, wird der Prozess durch einen Experten für Change Management begleitet.

Der Finanzplan basiert auf den IST-Zahlen der Jahre 2019 bis 2022 und dem Budget 2023. Die Planungsperiode erstreckt sich von 2024 bis 2027. Für die Planungsperiode wird ein Wachstum der KLV-Leistungsstunden von 5% pro Jahr angenommen, gestützt auf die demografische Entwicklung der Gesellschaft, die steigende Lebenserwartung und den Trend zum selbständigen Wohnen im Alter. Der Personalaufwand für das Pflegepersonal wird in der Planungsperiode anhand des errechneten Personalbedarfs pro Qualifikationsstufe ermittelt (Stundenplanung pro Qualifikationsstufe anhand Jahresarbeitszeit und Zielproduktivität). Der Personalaufwand für die Leitung und Verwaltung basiert auf der bisherigen Lohnstruktur und dem

Budget 2023. Ab dem Planjahr 2027 wird die Lohnstruktur an den Bedarf der neuen Organisation angepasst (Planung anhand des Organigramms nach Übergangsphase). Der anhand des Personalbedarfs ermittelte Personalaufwand wird in der Planungsperiode aufgrund der Preisniveau-Entwicklung (Inflation) jeweils um 1% erhöht. Die übrigen Betriebskosten basierend auf den Budgetzahlen 2023, wurden entsprechend fortgeführt und punktuell angepasst. Die Kosten des Zusammenschlusses sind im Finanzplan berücksichtigt. Die Annahmen und Berechnungen im Finanzplan wurden mit den Finanzverantwortlichen der Spitex-Vereine in mehreren Sitzungen besprochen und plausibilisiert.

Die Berechnungen im Finanzplan zeigen ausgehend von einem konsolidierten Gesamtertrag von rund CHF 5.96 Millionen im Jahr 2022 ein Wachstum des Gesamtertrages auf rund CHF 7.10 Millionen im Jahr 2027. Mit einem Anteil von durchschnittlich 86% am Gesamtertrag ist der Personalaufwand der mit Abstand bedeutendste Kostentreiber der Spitex-Organisation. Der prognostizierte Personalbedarf der Spitex-Organisation in der Pflege steigt von 55.80 Vollzeitstellen im Jahr 2023 (konsolidiert) auf 66.70 Vollzeitstellen im Jahr 2027.

Für die Verteilung der Restkosten wurden drei Modelle geprüft: Verteilung der Restkosten anhand der Einwohnerzahl (Status Quo), Verteilung der Restkosten nach verrechenbaren Leistungsstunden und eine Kombination, bei der 80% der Restkosten nach verrechenbaren Leistungsstunden und 20% der Restkosten nach Einwohnerzahl (Sockelbeitrag) unter den Leistungsbezüglern verteilt werden. Die Projektsteuerung hat sich dafür ausgesprochen, die Restkosten zukünftig im kombinierten Modell (Aufteilung anhand KLV-Leistungsstunden mit Sockelbeitrag) unter den Leistungsbezüglern aufzuteilen. Damit wird einerseits dem Verursacherprinzip Rechnung getragen. Gleichzeitig wird durch den Sockelbeitrag von den einwohnerstärkeren Gemeinden das Prinzip der Solidarität berücksichtigt. Eine verursachergerechte Verrechnung der Restkosten entspricht heute der gängigen Praxis im Gesundheitswesen. Die Summe der zu verteilenden Restkosten entwickelt sich in der Finanzplanung von rund CHF 2.72 Millionen im Jahr 2022 auf ungefähr CHF 3.35 Millionen im Jahr 2027.

Durch den Zusammenschluss lassen sich in verschiedenen Bereichen Synergieeffekte nutzen. Vor allem in der Verwaltung, bei der IT-Infrastruktur, beim Raumaufwand, bei den Versicherungen sowie bei der Aus- und Weiterbildung bietet die Neuorganisation erhebliches Synergiepotenzial. Der Mehrwert des Zusammenschlusses wird sich einerseits in tieferen Betriebskosten zeigen. Andererseits wird die Vereinheitlichung von Abläufen und Standards auch eine hohe Angebotsqualität sicherstellen und zu einfacheren Abläufen führen. Die Berechnungen im Finanzplan zeigen ab 2027 ein nachhaltiges Synergiepotenzial beim Personalaufwand (Verwaltung) und bei der IT-Infrastruktur von jährlich rund CHF 348'000. Das Sparpotenzial beim Raumaufwand und der Versicherungen ist in dieser Berechnung noch nicht enthalten, da diese Entscheide in der Kompetenz des zukünftigen Verwaltungsrates der IKA liegen beziehungsweise erst noch ermittelt werden. Hinzukommen die qualitativen Verbesserungen, welche den Nutzen des Zusammenschlusses zusätzlich steigern.

2 Einleitung

2.1 Ausgangslage

Die Gesundheitsversorgung ist eine öffentliche Aufgabe, welche im Sinne eines Grundversorgungs-auftrages vom Staat gewährleistet werden muss. Ob der Staat diese Aufgabe selbst erfüllt oder ob er die Aufgabe an Organisationen der "spitalex-ternen Hilfe und Pflege" (Spitex) delegiert, ist eine Frage der (politischen) Interessenabwägung. Dabei geht es nicht nur um die Wahl einer geeigneten Rechtsform, sondern auch um die Frage, wie stark die Gemeinden als Bestellerinnen und (Restkosten-) Finanziererinnen von Spitex-Leistungen Einfluss auf strategische und betriebliche Aspekte von Spitex-Organisationen nehmen wollen.

Die Ansprüche aus Politik und Öffentlichkeit an die öffentlichen Spitex-Organisationen steigen stetig. Damit verbunden erhöhen sich die Anforderungen an die Kapazität, die Spezialisierung der Angebote und die Ausbildung der Mitarbeitenden. Um den wachsenden Herausforderungen, wie beispielsweise die erschwerte Rekrutierung aufgrund des Fachkräftemangels und die Sicherstellung der zunehmenden, qualitativ hochstehenden Leistungen, gerecht zu werden, wird die Spitex im Grossraum Aarau neu organisiert. Das übergeordnete Ziel ist es, Synergien zu nutzen sowie die neue Spitex-Organisation auf zukünftige Entwicklungen auszurichten. Damit wird die Gesundheitsversorgung der Einwohnerinnen und Einwohner in der Region Aarau langfristig sichergestellt.

Die neu zu gründende IKA besteht demzufolge aus den folgenden acht Mitgliedern:

- Gemeinde Biberstein
- Gemeinde Buchs AG
- Gemeinde Erlinsbach AG
- Gemeinde Küttigen
- Stadt Aarau
- Verein Spitex Aarau
- Verein Spitex Aare-Nord
- Verein Spitex Buchs

Die Gemeinde Densbüren, ebenfalls Trägergemeinde des Spitex-Vereins Aare-Nord, hat sich dazu entschlossen, sich nicht an der neuen Spitex-Organisation zu beteiligen. Der zukünftige Bezug der Dienstleistungen via Leistungsvereinbarung ist möglich.

2.2 Auftrag und Zielsetzung

Am Ursprungsprojekt "Spitex-Organisation Region Aarau" haben in den Jahren 2020 und 2021 zwölf Gemeinden der Region Aarau (Aarau, Biberstein, Buchs, Densbüren, Erlinsbach AG, Gränichen, Kölliken, Küttigen, Muhen, Oberentfelden, Suhr und Unterentfelden) sowie sechs Spitex-Organisationen (Aarau, Aare Nord, Suhr, Suhrental Plus, Buchs und Gränichen) teilgenommen. Das Projekt identifizierte zahlreiche Herausforderungen, beispielsweise im Bereich der Public Corporate Governance

(z.B. Rollentrennung Auftraggeber/Auftragnehmer, Strategien, Leistungsvereinbarung etc.), in der Finanzierung (Defizitmodell) oder bei verschiedenen Kostenblöcken (z.B. Hauswirtschaft).

Der Verein Spitex Aarau (Stadt Aarau), der Verein Spitex Aare Nord (Gemeinden Biberstein, Densbüren, Erlinsbach AG und Küttigen) und der Verein Spitex Buchs (Gemeinde Buchs) mit ihren jeweiligen Trägergemeinden haben sich daraufhin entschieden, in einem Folgeprojekt eine Integration beziehungsweise einen Zusammenschluss der Spitex-Organisation weiterzuverfolgen. Dafür wurden im Vorprojekt "Spitex Region Aarau" Entscheidungsgrundlagen für die Wahl der Kooperations- und Rechtsform unter Berücksichtigung der Public Corporate Governance erarbeitet. Die Mitglieder des Vorprojekts "Spitex Region Aarau" haben sich dafür entschieden, den Zusammenschluss in einer öffentlich-rechtlichen Rechtsform zu vollziehen. Die zukünftige Spitex-Organisation soll als Interkommunale Anstalt (IKA) ausgestaltet und betrieben werden.

Eine gute Public Corporate Governance hängt neben der Wahl der Rechtsform vor allem von der Frage nach der öffentlichen Beteiligung (bzw. den damit verbundenen Steuerungsmöglichkeiten über die Eigentümerrechte und der Eignerstrategie) und der Implementierung von wirksamen Steuerungsinstrumenten (Leistungsvereinbarungen mit Einflussmöglichkeiten) ab. Mit dem vorliegenden Konzept "Spitex Region Aarau" wird die konkrete Ausgestaltung des Zusammenschlusses sowie die Gründung der neuen Organisation definiert und festgehalten.

2.3 Projektorganisation

Für das Projekt "Spitex Region Aarau" wurden die folgenden Rollen definiert:

- Projektsteuerung
- Projektleitung (intern & extern)
- Projektleitung (extern)
- Teilprojektleitung "Umstrukturierung"
- Teilprojektsteuerung "Betriebsorganisation"
- Teilprojektleitung "Betriebsorganisation"

Den jeweiligen Rollen wurden Verantwortlichkeiten und Kompetenzen zugewiesen.

2.3.1 Projektsteuerung

Die Projektsteuerung trägt einerseits die Gesamtverantwortung für das Projekt "Spitex Region Aarau" und ist andererseits für die politische Abstützung des Projekts verantwortlich. Zu den Kompetenzen der Projektsteuerung gehören zum einen Entschiede, Hinweise und Rückmeldungen an die Projektleitung (direkte Einflussnahme) und zum anderen die indirekte Einflussnahme auf das Gesamtprojekt mittels Projektfinanzierung und Leistungsvereinbarung durch die öffentliche Hand.

Die Projektsteuerung setzt sich aus den folgenden Personen zusammen:

- Regula Kuhn-Somm, Gemeinde Küttigen (Vorsitz)
- Angelica Cavegn Leitner, Stadt Aarau

- Anton Kleiber, Gemeinde Buchs
- Rolf Meyer, Gemeinde Biberstein
- Stefanie Stirnemann, Gemeinde Erlinsbach
- Michael Ganz, Spitex Aarau
- Susanne Schibler, Spitex Buchs
- Reto Wiederkehr, Spitex Aare Nord

2.3.2 Projektleitung (intern & extern)

Die Verantwortung der internen & externen Projektleitung umfasst die Leitung des Gesamtprojektes gemäss Projekthandbuch sowie die Aufsicht über die Teilprojekte. Als Kompetenzen sind das Einfordern von Ergebnissen aus den Teilprojekten und die Anträge an die Projektsteuerung definiert.

Projektleiter (intern & extern) war bis 31. Mai 2023 Marco Salvini, Stadt Aarau und anschliessend Sonja Baumann, Stadt Aarau.

2.3.3 Projektleitung (extern)

Die externe Projektleitung ist verantwortlich für das Projektmanagement und -controlling, die Ergebnissicherung der Workshops, sowie die Erbringung der Arbeitsergebnisse gemäss Offerte. Zu den Kompetenzen gehören das Einholen von Informationen und Inputs bei den Spitex-Vereinen.

Die externe Projektleitung wurde an die BDO AG übertragen und wird von Marcel Gertsch und Christian Wernli wahrgenommen.

2.3.4 Teilprojektleitung "Umstrukturierung"

Weiter wurde das Projekt in die Teilprojekte "Umstrukturierung" und "Betriebsorganisation" unterteilt. Die Teilprojektleitung "Umstrukturierung" ist verantwortlich für das Umstrukturierungskonzept, für rechtliche und steuerliche Belangen, sowie für Dokumente, welche für die Gründung der neuen Organisation notwendig sind. In ihrer Kompetenz liegt die Beauftragung der jeweiligen Mitglieder der Teilprojektgruppe.

Das Teilprojekt "Umstrukturierung" wird von Marcel Gertsch und Christian Wernli als Vertreter der BDO AG geführt.

2.3.5 Teilprojektsteuerung "Betriebsorganisation"

Ähnlich wie die übergeordnete Projektsteuerung trägt die Teilprojektsteuerung "Betriebsorganisation" die Gesamtverantwortung des Teilprojektes sowie für die Verantwortung der strategischen Abstützung des Teilprojektes. Dabei erteilt die Teilprojektsteuerung Hinweise und Rückmeldungen an die Teilprojektleitung. Ebenfalls kann sie das gesamte Projekt via Projektfinanzierung und Leistungsvereinbarung beeinflussen.

Zur Teilprojektsteuerung "Betriebsorganisation" gehören die folgenden Mitglieder:

- Michael Ganz, Spitex Aarau
- Susanne Schibler, Spitex Buchs
- Reto Wiederkehr, Spitex Aare Nord

2.3.6 Teilprojektleitung "Betriebsorganisation"

Die Teilprojektleitung "Betriebsorganisation" ist verantwortlich für das Erbringen von personellen und organisatorischen Konzepten wie Reglemente, Lohnanalysen, Sozialversicherungen, Organigramme sowie für die Standorte der neuen Spitex-Organisation. Ebenfalls liegt die IT-Lösung in ihrer Verantwortung. Zur Umsetzung liegt die Beauftragung der jeweiligen Mitglieder der Teilprojektgruppe in ihrer Kompetenz.

Die Moderation und Koordination des Teilprojekt "Betriebsorganisation" wurde im Verlauf des Projekts mittels eines separaten Auftrags ebenfalls der BDO AG übertragen. Die Projektleitung obliegt Samuel Joho, Spitex Aare-Nord. Die Ergebnisverantwortung verbleibt bei den Spitex-Organisationen respektive bei Teilprojektsteuerung "Betriebsorganisation".

2.4 Zeitplan

Der Projektablauf wurde in die folgenden vier Phasen unterteilt:

- (1) Initialisierung
- (2) Konzept
- (3) Gründung
- (4) Umsetzung

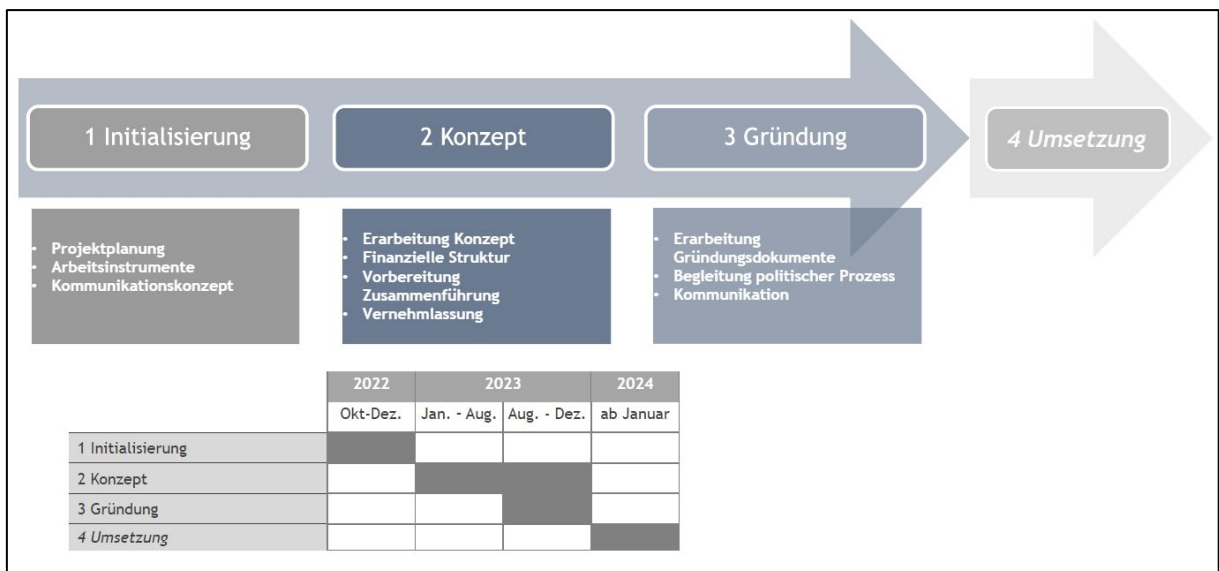


Abbildung 1: Projektphasen (schematische Darstellung)

Mit der Projektplanung, der Erarbeitung der Arbeitsinstrumente und der Ausarbeitung eines Kommunikationskonzepts wurde das Projekt "Spitex Region Aarau" im vierten Quartal 2022 initialisiert. Am Kick-off-Meeting Ende Oktober 2022 wurden unter anderem die Eckwerte zu den Mitgliedschaften, die Verteilung des Dotationskapitals, die Zusammensetzung des Verwaltungsrates sowie die erste Medienmitteilung besprochen.

Die Konzeptphase erstreckt sich über die Monate Januar bis August 2023. Im Fokus liegt die Erarbeitung des Gesamtkonzeptes (Rechtsform, Trägerschafts-Organisation, Betriebsgesellschaft), wobei die Anstaltsordnung erstellt wird. Die Anstaltsordnung wurde im Frühling 2023 kantonal vorgeprüft. Die Vereinsvorstände werden zusammen mit den involvierten Stadt- und Gemeinderäten über das Konzept sowie die Finanzplanung informiert. Im Sommer 2023 wird die erste öffentliche Informationsveranstaltung stattfinden. Dabei wird das Umstrukturierungskonzept zur Interkommunalen Anstalt präsentiert. In Absprache mit der Projektleitung werden im letzten Schritt die Entscheidungsgrundlagen aufgrund der Ergebnisse der Vernehmlassung finalisiert. .

Die dritte Projektphase liegt zwischen August und Dezember 2023 und fokussierte sich auf die Gründung der IKA. Dabei werden die Gründungsdokumente zur IKA sowie die Leistungsvereinbarungen erstellt. Ebenfalls werden die formellen Anträge an die Gemeindeversammlungen und Einwohnerräte gestellt. Anschliessend folgen Veranstaltungen mit Einbezug der Mitarbeitenden sowie der Öffentlichkeit. Zuletzt wird der Beschluss zum Umstrukturierungskonzept durch die Vereins- sowie Gemeindeversammlungen genehmigt.

Die vierte Phase konzentriert sich auf die Projektumsetzung und beginnt ab Januar 2024. Im ersten Schritt werden die Gründungsversammlungen inklusive Installation der Gremien sowie (wo nötig) die Einträge ins Handelsregister durchgeführt. Anschliessend werden bei den Vereinsversammlungen die Jahresrechnung 2023 sowie die Umstrukturierung mit Vermögensübertragung beschlossen. Die formelle Gründung der IKA erfolgt per 01.07.2024. Letztendlich wird die Übergabe an die Gremien der IKA stattfinden, damit diese die Vorbereitungen für die Betriebsaufnahme der neuen Spitex-Organisation per 01.01.2025 weiterführen und abschliessen können.

3 Rechtsform

3.1 Wahl der Rechtsform / Vorgeschichte

Die Rechts- und Organisationsform bestimmt das organisationsrechtliche Kleid einer verselbständigten Einheit. Unterschieden wird zwischen privatrechtlichen und öffentlich-rechtlichen Rechtsformen. Je nach Wahl hat der Staat einen unterschiedlichen Zugang zu Informationen und unterschiedliche Möglichkeiten der Einflussnahme auf die Entwicklung der Einheit.

In einem Vorprojekt wurden durch die Projektgruppe die Fragen der öffentlichen Beteiligung sowie der Bedarf an Steuerung und Kontrolle durch die öffentliche Hand erörtert (vgl. separaten Bericht vom 11.02.2022). Die Gemeinden haben sich in der Folge dafür ausgesprochen, dass für die zusammengeschlossene Spitex die öffentlich-rechtliche Rechtsform "Interkommunale Anstalt" (IKA) mit einer Mehrheitsbeteiligung durch die Gemeinden gewählt werden soll.

Im Übrigen verweisen wir auf den Bericht betreffend mögliche Kooperations- und Rechtsformen unter Berücksichtigung der Public Corporate Governance vom 11. Februar 2022.

3.2 Interkommunale Anstalt (IKA)

3.2.1 Einleitung

Die öffentlich-rechtliche Anstalt ist juristisch selbständig und hat ihre Rechtsgrundlage in einer Anstaltsordnung. Sie übernimmt für die Gemeinden bestimmte rechtlich selbständige und öffentliche Aufgaben. In der Anstaltsordnung werden die Grundzüge der Organisation, die Art und der Umfang der zu erbringenden Leistung, die betriebswirtschaftlichen Führungsgrundsätze sowie das finanzielle Verhältnis zwischen den Mitgliedern und der Anstalt festgehalten.

Die interkommunale Anstalt ist eine selbstständige öffentlich-rechtliche Anstalt mit eigener Rechtspersönlichkeit nach Art. 82a des Gemeindegesetzes des Kantons Aargau (SAR 171.100), welche seit einer Änderung des Gemeindegesetzes per 2019 möglich ist.

Mit dieser Rechtsform ist einerseits eine möglichst grosse Autonomie gewährleistet, andererseits untersteht das Unternehmen weiterhin den Bestimmungen des öffentlichen Rechts (Aufsicht, Rechnungslegung, Haftung).

Durch die hohe Organisationsautonomie und die noch zeitlich kurze Praxis mit der Rechtsform IKA sind die jeweils wichtigsten Eckpunkte mittels Vorprüfungsverfahren mit der kantonalen Gemeindeabteilung zu regeln.

3.2.2 Funktionsweise der IKA

Die acht Mitglieder der IKA beschliessen eine Anstaltsordnung, beteiligen sich am Dotationskapital, entwickeln eine Eignerstrategie und bestimmen einen Eigerausschuss. Der Eigerausschuss besteht aus acht Mitgliedern. Jedes IKA-Mitglied er-

nennt ein Mitglied des Eigerausschusses. Der Eigerausschuss evaluiert und bestimmt die Mitglieder des Verwaltungsrates der IKA. Es ist vorgesehen, dass der Verwaltungsrat aus fünf bis acht Mitgliedern besteht.

Der Verwaltungsrat soll basierend auf den Grundsätzen der Public Corporate Governance nach Kompetenzen und nicht nach politischen Kriterien zusammengesetzt werden. Die Zuständigkeit des Verwaltungsrates beschränkt sich auf die strategische Ausrichtung und Führung der IKA, die Ausgestaltung der Organisation und die Ernennung einer operativ tätigen Geschäftsführung.

Die Eignerstrategie, die Anstaltsordnung und die Ernennung des Eigerausschusses sowie die jeweiligen Leistungsvereinbarungen bleiben in der Hoheit der Mitglieder. Das Einsetzen eines Eigerausschusses ermöglicht es den Eignern, angemessen und direkt Einfluss zu nehmen und gleichzeitig den Verwaltungsrat als strategisches Organ nach fachlichen Kompetenzen zu bestimmen.

3.2.3 Modell

Die IKA ist wie folgt aufgebaut und rechtlich eingebettet:

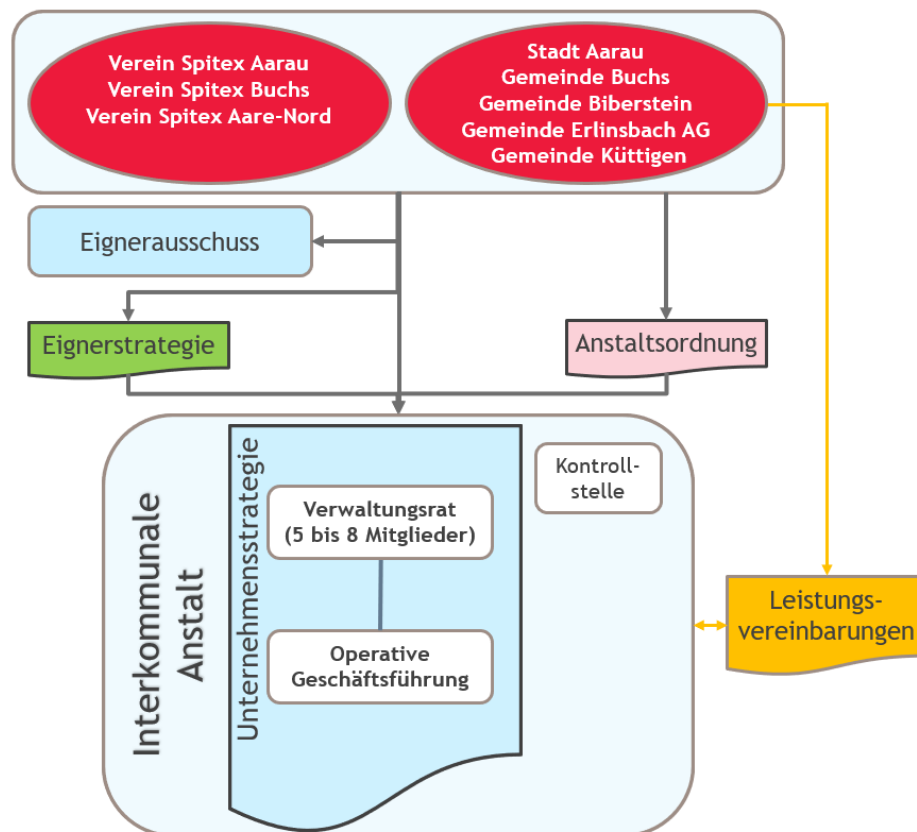


Abbildung 2: Aufbau der Interkommunalen Anstalt (IKA)

Die Rechtsform bildet das rechtliche Gerüst, in welchem der Betrieb stattfinden soll. Durch die konkrete Ausgestaltung der Anstaltsordnung und Eignerstrategie kann die IKA ihren Zweck sehr autonom verfolgen.

3.2.4 Gründungsakt / Anstaltsordnung

Die Anstaltsordnung ist das eigentliche Gründungsdokument der Anstalt. Sie tritt durch übereinstimmende Beschlussfassung der Mitglieder und durch Genehmigung des Regierungsrates in Kraft. Die Anstaltsordnung wurde durch die kantonale Gemeindeabteilung vorgeprüft und für genehmigungsfähig erachtet. Verschiedene offene Fragen konnten in enger Zusammenarbeit mit dem Rechtsdienst der Gemeindeabteilung geklärt und definiert werden.

Die „IKA Spitex Region Aarau“ wird vorrausichtlich von folgenden Mitgliedern gegründet:

- Stadt Aarau
- Gemeinde Biberstein
- Gemeinde Buchs AG
- Gemeinde Erlinsbach AG
- Gemeinde Küttigen

An der Anstalt beteiligen sich im Sinne von Art. 3 Abs. 3 des Gemeindegesetzes auch folgende privatrechtlich organisierten Vereine, welchen die gleiche Stellung wie den vorgenannten Mitgliedsgemeinden zukommt:

- Verein Spitex Aarau
- Verein Spitex Buchs Aargau
- Verein Spitex Aare Nord

Mit Annahme der Anstaltsordnung durch mindestens zwei oder drei beteiligte Gemeinden, welche zusammen mindestens 50 % des Dotationskapitals zeichnen, sowie der Genehmigung durch den Regierungsrat gilt die Anstalt als gegründet.

Gemäss Art. 20 Abs. 2 lit. f des Gemeindegesetzes des Kantons Aargau obliegt die Beschlussfassung für die Errichtung von Gemeindeanstalten in jedem Fall der Gemeindeversammlung bzw. dem Einwohnerrat, unter Vorbehalt des fakultativen Referendums. Für die Beteiligung der Vereine ist die Zustimmung der Vereinsversammlung einzuholen, sofern das jeweilige Organisationsstatut nicht eine andere Kompetenzregelung vorsieht.

3.2.5 Dotationskapital

Das Dotationskapital der IKA wird anhand des folgenden Verhältnisses unter den IKA-Mitgliedern aufgeteilt:

- Stadt/Gemeinden: 75%
- Spitex-Vereine: 25%

Der ermittelte Kapitalbedarf der IKA liegt bei CHF 2 Millionen, um den operativen Betrieb der neuen Spitex-Organisation bei Betriebsaufnahme zu finanzieren. Dieser Betrag entspricht dem Gesamtaufwand für ein Quartal im Planjahr 2025 (CHF 1.98 Millionen) und ungefähr dem Personalaufwand für vier Monate im Planjahr 2025 (CHF 2.27 Millionen).

Die Unterverteilung des Anteils der öffentlichen Hand orientiert sich an der Bevölkerungszahl per 01.01.2021. Die Unterverteilung des Kapitalanteils zwischen den Spitex-Vereinen orientiert sich an der Höhe der KLV-Leistungstunden im Jahr 2021.

Der Mindestanteil pro IKA-Mitglied wird bei 5% des Dotationskapitals festgelegt. Zudem werden die Kapitalanteile sinnvoll gerundet.

Durch den gewählten Verteilschlüssel ergeben sich für die Mitglieder der IKA die folgenden Anteile am Dotationskapital:

Mitglieder	Kapitalanteil	Höhe Dotationskapital
Aarau	35.00%	700'000
Buchs	15.00%	300'000
Biberstein	5.00%	100'000
Erlinsbach	10.00%	200'000
Küttigen	10.00%	200'000
Spitex Aarau	10.00%	200'000
Spitex Aare Nord	10.00%	200'000
Spitex Buchs	5.00%	100'000
Total	100.00%	2'000'000

Abbildung 3: Verteilung Dotationskapital

Wie die Verteilung des Dotationskapitals zeigt, liegt die Mehrheit am Dotationskapital bei den Gemeinden, wodurch die erforderliche Kontrolle der IKA durch die öffentliche Hand neben der Stimmenmehrheit (Anzahl Mitglieder der IKA und Anzahl Sitze im Eigerausschuss) auch beim Dotationskapital gewährleistet ist. Zudem verfügt mit der gewählten Verteilung kein Standort (Verein plus Einwohnergemeinde) über eine Mehrheit am Dotationskapital (sämtliche Anteile kleiner 50%), was im Sinne einer ausgewogenen Gesamtlösung wünschenswert ist. Dabei wird der Anteil der Spitex Aare Nord im Verhältnis zur Bevölkerungszahl auf die drei Standortgemeinden aufgeteilt.

Kapitalanteil nach Standort	Zugeteiltes Dotationskapital	Prozentualer Anteil
Aarau und Spitex Aarau	900'000	45.00%
Gemeinden Aare Nord und Spitex Aare Nord	700'000	35.00%
<i>Biberstein und Anteil Spitex Aare Nord</i>	<i>125'806</i>	<i>6.29%</i>
<i>Erlinsbach und Anteil Spitex Aare Nord</i>	<i>271'556</i>	<i>13.58%</i>
<i>Küttigen und Anteil Spitex Aare Nord</i>	<i>302'638</i>	<i>15.13%</i>
Buchs und Spitex Buchs	400'000	20.00%
Total	2'000'000	100.00%

Abbildung 4: Check für Verteilung des Dotationskapitals nach Standort

3.2.6 Beitritt / Austritt

Beitritt

Neue Mitglieder können der IKA jederzeit beitreten. Die Einkaufssumme beziehungsweise die Beteiligung am Dotationskapital ist unter Berücksichtigung der Interessen zu berechnen. Der Beitritt erfordert eine Änderung der Anstaltsordnung; dieser Entscheid obliegt den Exekutivorganen der öffentlich-rechtlichen Mitglieder.

Austritt

Ein Austritt aus der IKA ist unter Einhaltung einer Kündigungsfrist von zwei Jahren jeweils per Jahresende, erstmals per 31.12.2029 möglich.

3.2.7 Name

Der Namensfindung für das neue Unternehmen ist eine grosse Bedeutung beizumessen. Einerseits geht es um die Erkennbarkeit (für welche Dienstleistungen steht das Unternehmen), andererseits darf es nicht zu Verwechslungen kommen. Zudem muss abgeklärt werden, ob der Name nicht bereits anderweitig verwendet wird.

Als Arbeitstitel wurde vorläufig folgender Name gewählt:

"Spitex Region Aarau"

Es gibt keine gesetzliche Vorschrift, im Namen die Wortkombination "Interkommunale Anstalt" oder die Abkürzung "IKA" zu verwenden. Insofern kann ein anderer Name verwendet werden, sofern er das Urheber- bzw. Namensrecht nicht verletzt. Eine Recherche im Handelsregister hat ergeben, dass der Name "Spitex Region Aarau" nicht anderweitig verwendet wird.

3.2.8 Sitz der Anstalt

Der Sitz der IKA ist am Ort des jeweiligen (betrieblichen) Hauptstandortes. Dieser wird vom Verwaltungsrat festgelegt und im Handelsregister eingetragen.

3.2.9 Eintragung ins Handelsregister

Die IKA entsteht mit Erlass der Anstaltsordnung und deren kantonalen Genehmigung. Ein Handelsregistereintrag wird für das Erlangen der Rechtspersönlichkeit nicht vorausgesetzt. Ein freiwilliger Eintrag des Firmennamens ist möglich, wodurch man einen Firmenschutz erlangen könnte. Eine Gemeindeanstalt würde als Institut des öffentlichen Rechts eingetragen.

Allerdings müssen sich Institute des öffentlichen Rechts gemäss Art. 932 Abs. 1 OR insbesondere dann ins Handelsregister eintragen lassen, wenn sie überwiegend eine privatwirtschaftliche Erwerbstätigkeit ausüben. Als solche gilt jede privatwirtschaftliche Tätigkeit, die der Erzielung eines Gewinns oder dem Erwerb dient und bei der das Institut des öffentlichen Rechts in Konkurrenz zu Privaten steht. Nach bundesgerichtlicher Rechtsprechung ist die Eintragungspflicht generell zu bejahen, wenn ein Institut des öffentlichen Rechts ein nach kaufmännischer Art geführtes Gewerbe betreibt. Insbesondere das Handelsregisteramt des Kantons Aargau ist der

Auffassung, dass das Betreiben einer Spitex-Organisation ein Gewerbe in obigem Sinne darstellt. Dementsprechend gehen wir vorliegend von einer Eintragungspflicht aus und empfehlen, die IKA zur Eintragung in das Handelsregister des Kantons Aargau anzumelden.

Für die Eintragung in das Handelsregister müssen dem Handelsregisteramt zusammen mit der Anmeldung mindestens die folgenden Belege im Original oder als beglaubigte Kopien eingereicht werden:

- Auszüge aus den Protokollen der zuständigen Organe der beteiligten Mitglieder betreffend Erlass der Anstaltsordnung;
- Verfügung des Departements Volkswirtschaft und Inneres betreffend Genehmigung der Anstaltsordnung;
- Anstaltsordnung;
- Protokoll des Eignerausschusses betreffend Wahl der Mitglieder des Verwaltungsrates;
- Wahlannahmeerklärungen.

3.2.10 Haftung

Die Anstalt ist rechts- und vermögensfähig und haftet deshalb grundsätzlich selbst für die von ihr eingegangenen Verbindlichkeiten (z.B. Forderungen aus Verträgen). Bei einer interkommunalen Anstalt ist die Haftung im Innenverhältnis unter den Trägergemeinden zu regeln. Die nötigen Regelungen erfolgen in der Anstaltsordnung.

Gemäss vorgesehener Regelung in der Anstaltsordnung haftet die IKA mit ihrem eigenen Vermögen. Im Innenverhältnis richtet sich der Haftungsanteil jedes Mitglieds nach dem Dotationskapital.

3.2.11 Rechnungslegung und Finanzierung

Die Anstalt ist eine öffentlich-rechtliche Rechtsform. Sie führt ihren Haushalt nach den Regeln des kommunalen Haushaltsrechts, soweit diese mit den Besonderheiten der Anstalt vereinbar sind, und sinnvollerweise Anwendung finden können.

In Anwendung von Art. 95a Abs. 2 lit. a des Gemeindegesetzes führt die IKA eine Gesamtrechnung nach dem Finanzmanual des Spitexverbands Schweiz. Ergänzend - wo das Finanzmanual des Spitexverbands Spielraum offenlässt - gelten die Vorschriften über den Gemeindehaushalt (HRM2).

Mit dem neuen Finanzrecht nach HRM2 ist in Art. 91f des Gemeindegesetzes eine Konsolidierungspflicht eingeführt worden. Bei Auslagerungen von Kernaufgaben besteht die Pflicht zur Konsolidierung in der Gemeinderechnung. Dies ist auch bei den Gemeindeanstalten zu beachten. Es ist davon auszugehen, dass keine Konsolidierungspflicht für die Gemeinden besteht.

3.2.12 Aufsicht

Die Aufsicht erfolgt bei der IKA über verschiedene Ebenen:

Aufsicht durch die Mitglieder / Eignerausschuss

Die unmittelbare Aufsicht - in Vertretung der Mitglieder - übernimmt der Eignerausschuss. Dieser überprüft, dass der Anstaltszweck erfüllt wird, die Unternehmensziele verfolgt sowie die Eignerstrategie eingehalten werden.

Staatliche Aufsicht

Die IKA untersteht der gleichen staatlichen Aufsicht (durch die Gemeindeabteilung und die Finanzaufsicht) wie eine Einwohnergemeinde oder ein Gemeindeverband.

3.3 Zivil- und handelsrechtliche Aspekte bei der Gründung

3.3.1 Vereinsbeschlüsse: Anpassung des statutarischen Zwecks der Vereine

Die Vereine Spitex Aarau, Spitex Aare-Nord und Spitex Buchs bezwecken gemäss ihren jeweiligen Statuten, ihren Mitgliedern und den Einwohnerinnen und Einwohnern in den Einzugsgebieten spitalexterne Pflege- und Betreuungsdienstleistungen zu erbringen. Nach Errichtung der IKA sollen die Vereine ihre Betriebe der IKA übertragen und die Pflege- und Betreuungsdienstleistungen fortan nicht mehr selbst erbringen.

Eine solche Betriebsübertragung ist vom gegenwärtigen Vereinszweck nicht erfasst und bedarf deshalb grundsätzlich der Zustimmung der Generalversammlungen. Überdies wird es den Vereinen nach Übertragung der Betriebe faktisch nicht mehr möglich sein, die im statutarischen Zweck vorgesehenen Leistungen anzubieten. Folglich müssen die drei Vereine vorgängig zur Gründung der IKA und zur Übertragung ihrer Betriebe eine Anpassung des Vereinszwecks mittels Änderung der Statuten beschliessen.

Die Zweckartikel der drei Vereine könnten beispielsweise um folgende Formulierung ergänzt werden: Anstatt die Pflege- und Betreuungsleistungen selbst zu erbringen, kann der Verein Mitglied einer interkommunalen Gemeindeanstalt werden, welche den Mitgliedern sowie den Einwohnerinnen und Einwohner [des Einzugsgebiets] ähnliche Leistungen anbietet. Er kann aus diesem Anlass seinen Betrieb oder Teile davon auf die interkommunale Gemeindeanstalt übertragen. Für die Umsetzung ist der Vereinsvorstand zuständig.

Falls die Spitex-Vereine zukünftig als Gönnervereine für die neue Spitex-Organisation weitergeführt werden, was die Vereinsvorstände als Möglichkeit in Betracht ziehen, ist dies im Zweckartikel der drei Vereine entsprechend zu berücksichtigen.

Gemäss den jeweiligen Statuten bedarf deren Änderung grundsätzlich eines Beschlusses der Generalversammlung, wobei ein solcher mit einfachem Mehr (Spitex Aarau) oder Zweidrittelmehrheit (Spitex Aare-Nord und Spitex Buchs) der an der Generalversammlung anwesenden Mitglieder gefasst werden kann. Bei der Spitex Buchs ist zudem die Genehmigung durch den Gemeinderat Buchs erforderlich (vgl. Art. 31 der Statuten der Spitex Buchs).

3.3.2 Überführung der Spitex-Betriebe

Vermögensübertragung nach Art. 99 Abs. 2 FusG i.V.m. Art. 69 ff. FusG

In zivilrechtlicher Hinsicht können die Spitex-Betriebe, im Wesentlichen bestehend aus Aktiven, Passiven und Vertragsverhältnissen, grundsätzlich gestützt auf einen Vermögensübertragungsvertrag nach Art. 99 Abs. 2 FusG i.V.m. Art. 69 ff. FusG übertragen werden. Charakteristisch für diese Übertragungsform ist die sogenannte partielle Universalsukzession. D.h., die Übertragung des im Vermögensübertragungsvertrag bezeichneten Betriebes erfolgt von Gesetzes wegen mit Eintragung der Vermögensübertragung in das Handelsregister, ohne dass die Vermögenswerte und Vertragsverhältnisse je einzeln und unter Beachtung der jeweils auf sie anwendbaren Übertragungsvorschriften übertragen werden müssten.

Der Vermögensübertragungsvertrag enthält ein Inventar mit der eindeutigen Bezeichnung der zu übertragenden Vermögenswerte, den gesamten Wert der zu übertragenden Aktiven und Verbindlichkeiten - wobei ein Aktivenüberschuss von mindestens CHF 1 vorhanden sein muss - sowie eine Liste der Arbeitsverhältnisse, die mit der Vermögensübertragung übergehen. Falls ein Betrieb Gegenstand der Vermögensübertragung ist, kann das Inventar in der Form einer Übertragungsbilanz dargestellt werden. Grundstücke, Wertpapiere und Immaterielle Werte (Immateriälgüterrechte, Lizenzen, etc.) sind in jedem Fall einzeln aufzuführen.

Ist an einer Vermögensübertragung ein Institut des öffentlichen Rechts beteiligt, muss das Inventar und die Übertragungsbilanz (Inventar in Bilanzform) grundsätzlich von einem zugelassenen Revisionsexperten geprüft werden (Art. 100 Abs. 2 FusG). Auf diesen Schritt kann verzichtet werden, wenn auf andere Weise gewährleistet ist, dass die Erstellung und die Bewertung der Übertragungsbilanz den anerkannten Rechnungslegungsgrundsätzen entsprechen. Dies ist namentlich der Fall, wenn die Jahresrechnung, auf welcher die Übertragungsbilanz beruht, von der Revisionsstelle geprüft worden ist.

Der Vermögensübertragungsvertrag kann grundsätzlich in schriftlicher Form abgeschlossen werden. Bilden Grundstücke Gegenstand der Vermögensübertragung, bedarf der die Grundstücke betreffende Teil des Vermögensübertragungsvertrages der öffentlichen Beurkundung. Der Eigentumsübergang an den Grundstücken erfolgt mit Eintragung der Vermögensübertragung in das Handelsregister. Im Anschluss ist der Übergang des Eigentums umgehend dem zuständigen Grundbuchamt anzuzeigen.

Infolge Universalsukzession gehen mit dem zu übertragenden Betrieb zusammenhängende Vertragsverhältnisse grundsätzlich ebenfalls von Gesetzes wegen und ohne Zustimmung der jeweiligen Gegenpartei auf den übernehmenden Rechtsträger über. In Einzelfällen könnte die Übertragung bestimmter Vertragsverhältnisse aus Sicht der Vertragsgegenpartei einen Grund für eine ausserordentliche Kündigung darstellen. Aus Rechtssicherheitsgründen empfiehlt es sich deshalb, solche Verträge, bei denen dieses Risiko bestehen könnte, zu identifizieren und den Vertragsübergang vorgängig mit der Gegenpartei abzusprechen.

Für Verbindlichkeiten, welche die übertragende Rechtseinheit vor der Vermögensübertragung eingegangen ist und die auf die übernehmende Rechtseinheit übertragen werden, haften die beiden Parteien des Vermögensübertragungsvertrages während dreier Jahre solidarisch.

Zivilrechtlich betrachtet wird die Vermögensübertragung mit deren Eintragung in das Handelsregister rechtswirksam. Aus steuerlicher und buchhalterischer Sicht kann die Übertragung hingegen rückwirkend vorgenommen werden, indem die Parteien im Vermögensübertragungsvertrag vereinbaren, sich gegenseitig so zu stellen, wie wenn die Übertragung des Betriebs auf einen bestimmten in der Vergangenheit liegenden Stichtag erfolgt wäre. Vorliegend wäre beispielsweise denkbar, den Vermögensübertragung im ersten Semester 2024 zu unterzeichnen und beim Handelsregister zur Eintragung anzumelden, währenddessen im Vertrag eine Rückwirkung per 1. Januar 2024 vorgesehen wird.

Damit die Übertragung der Betriebe mittels Vermögensübertragung vorgenommen werden kann, müssen die Vereine zunächst in das Handelsregister des Kantons Aargau eingetragen werden (Art. 69 Abs. 1 i.V.m. Art. 2 lit. b FusG). Dafür müssen dem Handelsregisteramt zusammen mit der Anmeldung mindestens die folgenden Belege im Original eingereicht werden:

- Protokolle der Gründungsversammlung und gegebenenfalls der Generalversammlungen, an welchen allfällige Statutenänderungen beschlossen worden sind;
- Protokolle der Generalversammlung, an welchen die amtierenden Vorstandsmitglieder zuletzt gewählt worden sind;
- Statuten.

Liegen die genannten Belege nicht mehr im Original vor, sind diese durch den Präsidenten oder die Präsidentin sowie ein weiteres Vorstandsmitglied zu unterzeichnen.

Die vorgängige Neueintragung der Vereine kann einen gewissen Mehraufwand darstellen. Demgegenüber ist die Vermögensübertragung im Vergleich zur Einzelrechtsnachfolge aufgrund der Universalsukzession in der Umsetzung regelmässig vorteilhafter. Demgegenüber wird in der Privatwirtschaft die mit der Vermögensübertragung einhergehende Handelsregisterpublizität (der Vermögensübertragungsvertrag ist nach erfolgter Eintragung für jedermann einsehbar) gelegentlich als nachteilig empfunden.

Alternative Übertragungsform

Eine alternative Übertragungsform zur Vermögensübertragung nach Fusionsgesetz ist die Übertragung mittels sogenannter Einzelrechtsnachfolge (Singularsukzession). D.h., die zu übertragenden Vermögenswerte und Vertragsverhältnisse werden gestützt auf einen schriftlichen Kaufvertrag mittels Vornahme der entsprechend notwendigen Vollzugshandlungen durch die Parteien übertragen.

Vorliegend steht im Wesentlichen die Abtretung von Forderungen nach Art. 164 ff. OR sowie die Besitzübertragung an den mobilen Sachanlagen im Vordergrund. Bei

Verbindlichkeiten und Vertragsverhältnissen bedarf es ausserdem der Zustimmung der Gläubiger und der Vertragsgegenpartei. Gestützt auf Art. 181 OR können Verbindlichkeiten alternativ auch durch Mitteilung im Schweizerischen Handelsamtsblatt und ohne Zustimmung der Gläubiger übertragen werden, wobei dann die übertragende Partei - wie auch bei der Vermögensübertragung - während dreier Jahre solidarisch haftet.

Arbeitsrechtliche Besonderheiten

Gestützt auf Art. 333 OR gehen bei der Übertragung eines Betriebs oder eines Betriebsteils (unabhängig von der Übertragungsform) die damit zusammenhängenden Arbeitsverhältnisse von Gesetzes wegen auf die übernehmende Rechtseinheit über. Die Mitarbeitenden sind berechtigt, den Übergang abzulehnen.

Die Aufhebung bestehender und der Abschluss neuer Arbeitsverträge ist damit grundsätzlich nicht notwendig. Ein solches Vorgehen wäre hingegen angezeigt und im Detail zu prüfen, sofern im Rahmen der Zusammenführung der Spitex-Betriebe die Anstellungsbedingungen aller Mitarbeitenden vereinheitlicht werden sollten.

Rechtzeitig vor der Betriebsübertragung haben die Vereine als Arbeitgeber die Informationspflichten gemäss Art. 333a OR wahrzunehmen. Demnach sind sämtliche Mitarbeitenden über den Grund des Übergangs der Arbeitsverhältnisse sowie die rechtlichen, wirtschaftlichen und sozialen Folgen zu informieren. Die Information kann mündlich, bspw. anlässlich einer Informationsveranstaltung, oder schriftlich erfolgen. Die rechtlichen Folgen bestehen im Wesentlichen im bereits erwähnten automatischen Übergang des Arbeitsverhältnisses auf die neue Anstalt. Ausserdem sind die Mitarbeitenden auf ihr Ablehnungsrecht hinzuweisen; ebenso auf ihr Recht, für fällige Lohnzahlungen Sicherstellung zu verlangen. Üben einzelne Mitarbeitende ihr Ablehnungsrecht aus, so gelten die betreffenden Arbeitsverhältnisse mit Ablauf der gesetzlichen Kündigungsfrist als aufgelöst.

4 Organisationskonzept

4.1 Organisation der IKA / Organe

Nachstehend werden die zentralen Elemente der Organisation der IKA basierend auf dem Modell der IKA (siehe Kapitel 3.2.3) beschrieben.

4.1.1 Verwaltungsrat

Der Verwaltungsrat besteht aus 5 bis 8 Personen.

Dem Verwaltungsrat obliegt die strategische Leitung der IKA sowie die Besorgung aller Angelegenheiten, die nicht nach Gesetz, Anstaltsordnung oder Organisationsreglement einem anderen Organ vorbehalten sind. Der Kompetenzkatalog ist in Art. 9 der Anstaltsordnung aufgeführt.

Sinnvollerweise wird die Zuständigkeit innerhalb des Verwaltungsrats in Ressorts unterteilt. Eine Möglichkeit der zukünftigen Aufteilung der Ressorts ist nachfolgend aufgelistet:

- Präsidium und Öffentlichkeitsarbeit
- Finanzen und Controlling
- Human Resources
- Pflegekompetenz
- Vertretung der Gemeindeinteressen

Der Verwaltungsrat soll basierend auf den Grundsätzen der Public Corporate Governance nach Kompetenzen und nicht nach politischen Kriterien zusammengesetzt werden. Den Ressorts entsprechend sollen die Mitglieder anhand ihrer Kompetenzen in diesem Bereich in den Verwaltungsrat gewählt werden. Ein Vizepräsidium kann ressortunabhängig und je nach Person angesiedelt werden. Aus Sicht der Public Corporate Governance sollten die Mitglieder des Verwaltungsrats keine operative Führungsaufgabe im Unternehmen einnehmen.

Die Entschädigung der Verwaltungsräte erfolgt zu branchenüblichen Ansätzen. Das Entschädigungsreglement wird durch den Eignerausschuss genehmigt und umfasst auch das Anforderungs- und Kompetenzprofil für Verwaltungsräte.

4.1.2 Operative Geschäftsführung

Der Verwaltungsrat ist berechtigt, die Geschäftsführung oder einzelne Zweige derselben nach Massgabe eines Organisationsreglements an einzelne Mitglieder oder an Dritte zu übertragen. Dieses Reglement ordnet die Geschäftsführung, bestimmt die hierfür erforderlichen Stellen, umschreibt deren Aufgaben und regelt insbesondere die Berichterstattung. Die operative Geschäftsführung hat keine Organstellung gemäss Anstaltsordnung.

4.1.3 Kontrollstelle

Der Eigenerausschuss wählt eine Kontrollstelle zur Prüfung der Jahresrechnung und zur schriftlichen Berichterstattung an den Verwaltungsrat sowie an den Eigenerausschuss. Gemäss Anstaltsordnung ist als Kontrollstelle ein anerkanntes und gemäss Revisionsaufsichtsgesetz zugelassenes Revisionsunternehmen einzusetzen.

4.2 Steuerung der Organisation

Folgende Grafik zeigt die verschiedenen Ebenen sowie die Steuerungsinstrumente auf:

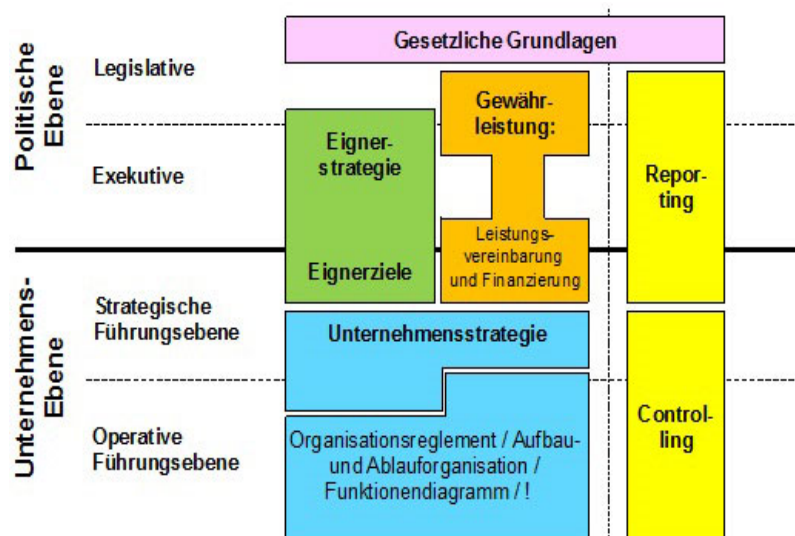


Abbildung 5: Public Corporate Governance in der Übersicht für öffentliche Unternehmen (Schedler et al., 2013, S. 52)

Nachfolgend werden die einzelnen Steuerungsinstrumente erklärt.

4.2.1 Anstaltsordnung (gesetzliche Grundlage)

Im Gründungsdokument werden die Steuerungs- bzw. Einflussmechanismen der Organisation (Einfluss der Gründer bzw. Eigentümer) definiert. Die Mitglieder können die Anstaltsordnung anpassen, sofern sich eine Änderung aufdrängt.

4.2.2 Eignerstrategie

Eine Eignerstrategie dient den Mitgliedern (Eignern), die Form der Beteiligung und die langfristige strategische Absicht einseitig zu definieren. Es ist - im Gegensatz zur Anstaltsordnung - ein dynamisches Instrument, welches dem Verwaltungsrat sowie der Geschäftsleitung die politisch-strategischen Rahmenbedingungen vorgibt. Eine Eignerstrategie ist keine Gründungsvoraussetzung; sie kann auch im Nachhinein noch formuliert werden. Eine Eignerstrategie ist nicht mit der Unternehmensstrategie zu verwechseln.

Gemäss Anstaltsordnung beschliessen die Mitglieder eine Eignerstrategie, welche für den Verwaltungsrat verbindlich ist. Die Eignerstrategie wird periodisch überprüft und bei Bedarf aktualisiert. Die Beschlussfassung über die Eignerstrategie erfolgt durch die Exekutivorgane der Mitglieder, wobei die Stimmen der Mitglieder in Relation zur Beteiligung im Dotationskapital gewichtet werden. Es entscheidet die Mehrheit der gewichteten Stimmen.

4.2.3 Eignerausschuss

Die Mitglieder der IKA setzen einen Eignerausschuss ein, welcher folgende Aufgaben wahrnimmt:

- a) Unmittelbare Aufsicht über die IKA in Vertretung der Mitglieder sowie Controlling der Eignerziele
- b) Evaluation und Wahl sowie Abberufung der Mitglieder des Verwaltungsrates, des Präsidenten des Verwaltungsrates und der Kontrollstelle
- c) Vorbereitung sowie Ausgestaltung der Eignerstrategie und Begleitung des Genehmigungsprozesses
- d) Genehmigung des Geschäftsberichtes und der Jahresrechnung inkl. Reservenbildung
- e) Festlegung der Maximalhöhe der Reservenbildung für die übrigen Betriebszweige sowie Zustimmung zur allfälligen Reservenbildung in allen Geschäftsbereichen (vgl. Art. 16)
- f) Entscheid über allfällige Gewinnausschüttung gem. Art. 16 Abs. 1
- g) Erteilung der Entlastung an den Verwaltungsrat
- h) Kenntnisnahme der Finanzplanung mit Investitionsplan und Budget
- i) Kenntnisnahme des Leitbildes und der Unternehmensstrategie sowie Überprüfung auf Konformität mit der Eignerstrategie
- j) Genehmigung des Entschädigungsreglements des Verwaltungsrates

Der Eignerausschuss ist ein Gremium der Mitglieder; er verfügt über keine Organstellung. Dem Eignerausschuss steht ein Akteneinsichtsrecht zu. Den Mitgliedern des Eignerausschusses ist Einblick in Geschäftsunterlagen zu gewähren, sofern solche nicht ausdrücklich und begründet als geheim definiert sind. Der Eignerausschuss erteilt Weisungen, wenn die IKA den Leistungsauftrag überschreitet oder in anderer Weise nicht oder schlecht erfüllt. Falls die Weisungen missachtet werden, kann der Eignerausschuss direkt an die Exekutivorgane der Mitglieder oder an die kantonale Gemeindeaufsicht gelangen.

4.2.4 Leistungsvereinbarungen

Mit den auftraggebenden Mitgliedsgemeinden (und allenfalls Dritten) werden Leistungsvereinbarungen abgeschlossen. Die Kompetenz für den Abschluss der Leistungsvereinbarungen liegt bei den Exekutivorganen der Mitglieder und bei dem Verwaltungsrat der IKA.

Typischerweise konkretisiert die Leistungsvereinbarung die Dienstleistungen, welche bereits in der Anstaltsordnung grob umschrieben sind. In der Leistungsvereinbarung kann auch das Reporting und Controlling auf Bestellsungs-/Leistungsebene definiert werden.

Mit jeder Gemeinde wird eine eigene Leistungsvereinbarung abgeschlossen. Die Form der Leistungsvereinbarung soll jedoch für alle Gemeinden einheitlich sein.

4.2.5 Mitwirkungspflichtige Geschäfte

Folgende Geschäfte unterstehen der Genehmigung durch die Exekutivorgane der Mitglieder:

- Beitritt weiterer Mitglieder inkl. Beitrittskonditionen.
- Gründungen von oder Beteiligungen an Gesellschaften.

Dadurch wird die Möglichkeit einer Intervention geschaffen bei politisch wichtigen und die Haftungsquoten der Mitglieder betreffenden Geschäften.

5 Betriebskonzept

Es ist vorgesehen, dass die neue Spitex-Organisation unter dem Dach der IKA per 01.01.2025 ihren Betrieb aufnehmen wird. Die bis zur Finalisierung des Konzepts am 01.05.2023 bekannten Eckwerte der Betriebsorganisation werden nachfolgend rein informativ beschrieben.

5.1 Standort

Die Standortwahl liegt in der Kompetenz des neuen Verwaltungsrates. Die Projektsteuerung hat beschlossen, dass die bestehenden Betriebsstandorte der Spitex-Vereine Aarau, Aare-Nord und Buchs für eine Übergangszeit von rund zwei Jahre nach Betriebsaufnahme der neuen Spitex-Organisation beibehalten werden sollen. Die Details dazu werden in der Eignerstrategie geregelt. Anschliessend kann der Verwaltungsrat der IKA im Rahmen einer betriebswirtschaftlichen Analyse und gestützt auf die Bedürfnisse der neuen Organisation die Wahl der Standorte neu beurteilen.

5.2 Aufbauorganisation

Während der Übergangsphase von rund zwei Jahren nach Betriebsaufnahme der neuen IKA bleiben die betrieblichen Strukturen der bislang als Verein geführten Spitex-Organisationen Spitex Aarau, Spitex Aare Nord und Spitex Buchs weitgehend erhalten. Nach der Übergangsphase wird die Aufbauorganisation in der Kompetenz des Verwaltungsrates der IKA den betrieblichen Erfordernissen und Bedürfnissen der neuen Organisation angepasst.

In Zusammenarbeit mit der aktuellen Spitex-Geschäftsleitung wurde einerseits ein Organigramm für die Übergangsphase v und andererseits ein Organigramm für den Normalbetrieb erarbeitet. Auf Empfehlung der Spitex-Geschäftsleitung sind die Vorschläge an die Aufbauorganisation der «Spitex Suhrental Plus» angelehnt.

Die Organigramme sind funktional und nicht personenbezogen aufgebaut. Das Organigramm für die Zeit nach der Übergangsphase ist unabhängig von der Wahl der Betriebsstandorte.

Für das Organigramm ab 01.01.2027 wurde zudem eine Empfehlung zu den Vollzeitstellen (Full Time Equivalent, FTE) in der Verwaltung entwickelt. Die FTE dienen als Grundlage für die Berechnung der Bruttolohnsumme der Verwaltung (Leitung/Administration) in der Finanzplanung.

Das Synergiepotenzial in der Verwaltung wird im Organigramm nach der Übergangsphase ersichtlich und zeigt eine Reduktion der Vollzeitstellen in der Verwaltung von 8.35 FTE per 01.01.2023 auf neu 6.3 FTE voraussichtlich per 01.01.2027. Der Personalbedarf für die Kerndienste wird anhand der Entwicklung der Leistungsstunden in der Finanzplanung ermittelt. Die Anzahl an Pflgeteams im Organigramm ist deshalb beispielhaft und nicht abschliessend.

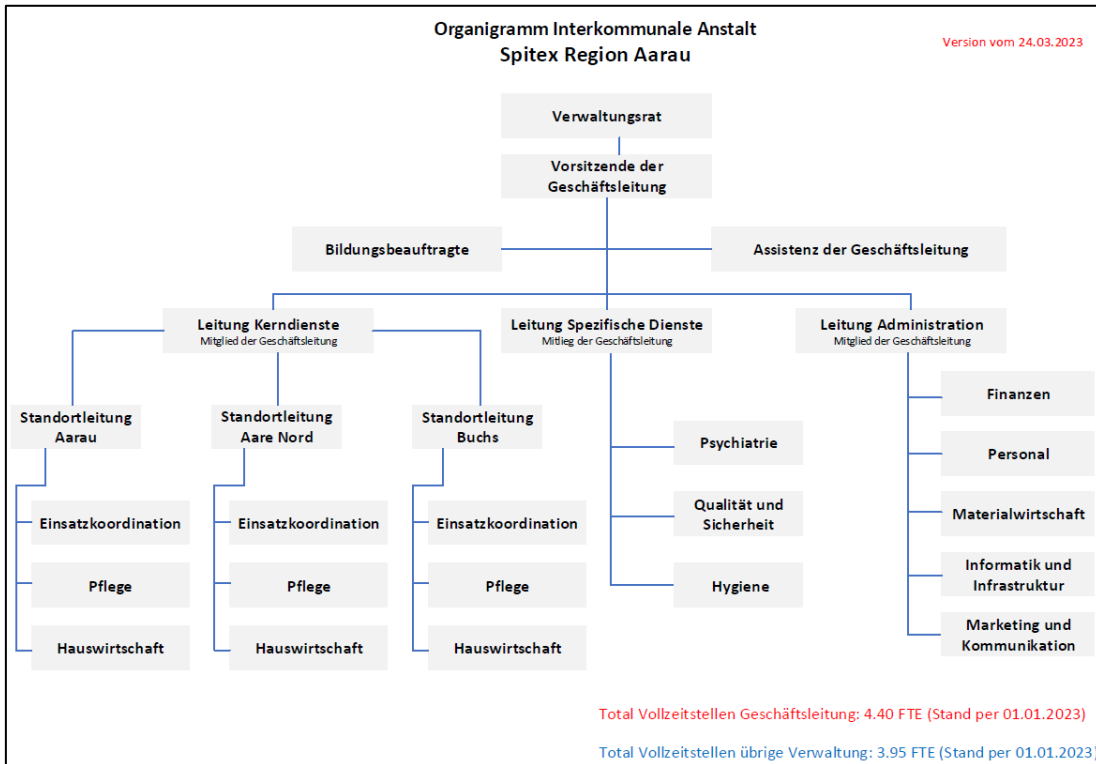


Abbildung 6: Organigramm neue Spitex-Organisation für Übergangsphase von 2025 bis 2026

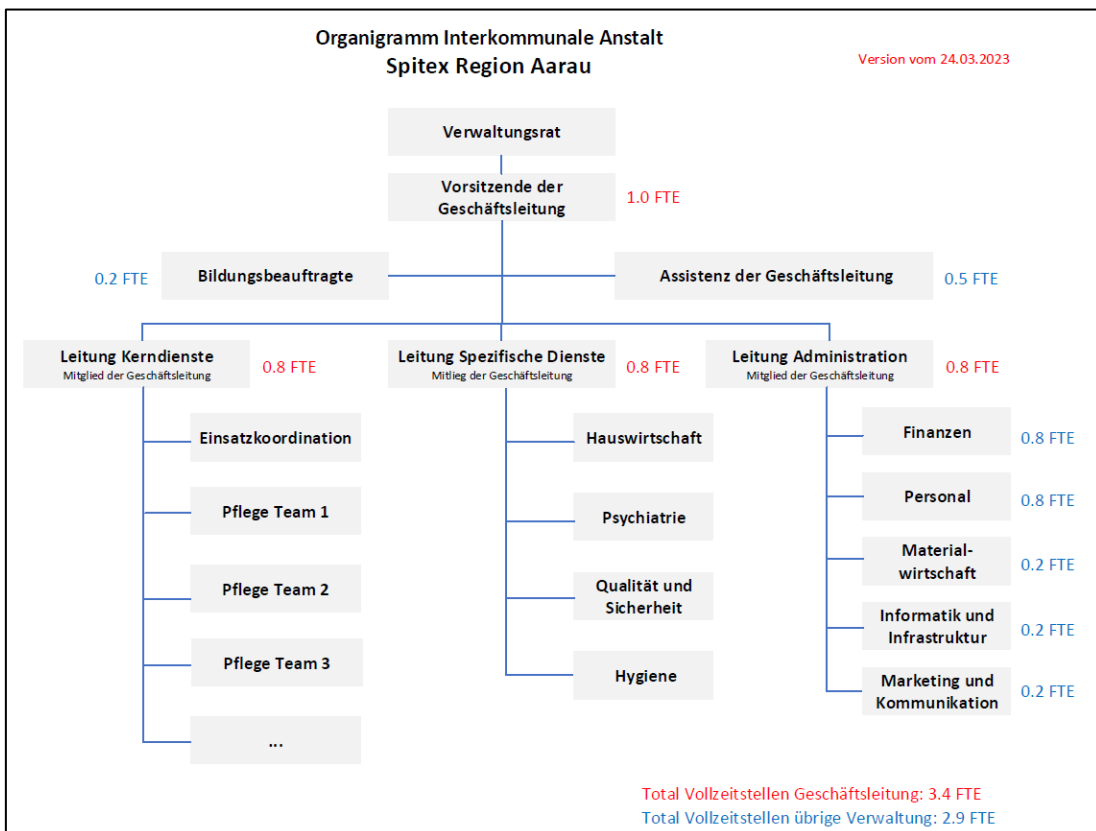


Abbildung 7: Organigramm neue Spitex-Organisation ab 2027

5.3 Lohnanalyse

Um Transparenz über die Lohnstrukturen der Spitex-Vereine Aarau, Aare-Nord und Buchs zu schaffen und im Hinblick auf den Zusammenschluss möglichen Harmonisierungsbedarf zu ermitteln, wurden die Löhne aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter systematisch miteinander verglichen.

Die Überprüfung ergab, dass im Hinblick auf die Harmonisierung der Lohnstruktur vorläufig keine Anpassungen vorzunehmen sind.

5.4 BVG und Sozialversicherungen

Die Gegenüberstellung der gegenwertigen BVG-Lösungen der drei Spitex-Vereine hat gezeigt, dass die Spitex Buchs mit dem Anschluss bei der Aargauischen Pensionskasse (APK) seinen Mitarbeitenden derzeit die attraktivsten (Spar-)Konditionen bietet. Die ersten Schätzungen zeigen, dass für die BVG-Harmonisierung voraussichtlich nicht mit wesentlichen Einmalkosten zu rechnen ist. Die wiederkehrenden Kosten sind ebenfalls im überschaubaren Rahmen. Für die Wahl der neuen Pensionskasse werden in einem nächsten Schritt verschiedene Offerten eingeholt.

Das weitere Vorgehen betreffend Evaluation einer neuen BVG-Lösung wird von der Projektsteuerung festgelegt.

5.5 Anstellungsbedingungen

Gemäss Anstaltsordnung erfolgen die Anstellungen wie bisher auf privatrechtlicher Basis gemäss Obligationenrecht. Der Verwaltungsrat ist für die Ausgestaltung der Anstellungsbedingungen verantwortlich.

5.6 Versicherungen

Die neue Spitex-Organisation wird - sofern die Legislativen der Gemeinden und Vereine dem Zusammenschluss zustimmen - ihren operativen Betrieb am 01.01.2025 aufnehmen. Um unnötige Kosten zu vermeiden und den Entscheid für die Neuordnung der Versicherungen basierend auf aktuellen Informationen zu fällen, wird ein Versicherungsbroker nach Entscheid über die Gründung der IKA definitiv mit der Vereinheitlichung beauftragt. Die finanziellen Auswirkungen werden als positiv und gering eingeschätzt.

5.7 Informatik (IT/EDV/ICT)

Die aktuelle Organisation und Ausstattung der ICT und mögliche Stossrichtungen zur Überführung und Vereinheitlichung wurden durch die Schlüssel Informatik AG analysiert. Die Situationsanalyse hat aufgezeigt, dass Optimierungsmöglichkeiten bestehen (z.B. Lizenzen). Die Wartung der zahlreichen mobilen Geräte kann internalisiert und professionalisiert werden. Ein rollender Prozess über die Jahre kann auf der vorhandenen Infrastruktur vereinheitlichen.

Die erste Kostenschätzung der Schlüssel Informatik AG geht im Zusammenhang der IT-Migration von einmaligen Sonderkosten von rund CHF 95'000 aus. Die jährlich

wiederkehrenden IT-Kosten werden zukünftig auf CHF 142'800 geschätzt. Die Kostenschätzungen wurden im Finanzplan berücksichtigt.

5.8 Change Management

Um die betrieblichen Umstellungen und die Integration sorgfältig vorzubereiten und umzusetzen, wird der Zusammenschluss durch Benno Greter aus Valzeina als externer Partner begleitet. Benno Greter wird seine Arbeiten im Verlauf des Jahres 2023 aufnehmen.

5.9 Kommunikation

Die Öffentlichkeit wird im Rahmen der Vernehmlassung und im Vorfeld der Abstimmungen in den Legislativen informiert. Dabei werden sowohl Informationsveranstaltungen organisiert als auch die vorliegenden Berichte veröffentlicht.

6 Finanzplanung

6.1 Vorgehen

Der Finanzplan und die zugrunde liegenden Annahmen wurden basierend auf den uns zur Verfügung gestellten Informationen und den Besprechungen mit den Exponenten der Spitex-Vereine erarbeitet. Der Finanzplan zeigt die voraussichtlichen Erträge und Aufwendungen sowie die Restkostenentwicklung der angeschlossenen Gemeinden für die kommenden Jahre auf. Die zukünftigen Erfolgsrechnungen der neuen Organisation werden in einem realistischen Szenario dargestellt.

Als Ausgangspunkt der Planung dienen die für das Jahr 2023 prognostizierten Ergebnisse der Spitex-Vereine, basierend auf den jeweiligen Budgets - soweit Informationen vorhanden waren. Ab 2024 (Gründung der IKA und Beginn der operativen Integration) bis 2027 wurden für die zukünftige Organisation Planzahlen ermittelt. Um die historische Entwicklung der drei Spitex-Vereine im Finanzplan auch darzustellen, wurden die tatsächlich erwirtschafteten Ergebnisse der Jahre 2019 bis 2022 im Finanzplan ebenfalls abgebildet.

Der Finanzplan wurde in Zusammenarbeit mit den Finanzverantwortlichen der Spitex-Vereine an den nachfolgend aufgeführten Sitzungen intensiv besprochen (Prüfung der Positionen auf Kontoebene), plausibilisiert und von den Verantwortlichen verifiziert:

- 11.01.2023, Koordination Teilprojekt Betriebsorganisation und Finanzplanung
- 07.02.2023, Besprechung der Finanzplanung
- 14.02.2023, Besprechung der Finanzplanung
- 27.02.2023, Besprechung der Finanzplanung
- 02.03.2023, Sitzung Betriebsorganisation und Finanzplanung

Zudem sind weitere Ergebnisse und Analysen aus dem Teilprojekt "Betriebsorganisation", wie zum Beispiel die Lohnanalyse, in die Finanzplanung eingeflossen. Die Finanzplanung konnte am 27. Februar 2023 von den Finanzverantwortlichen und am 2. März 2023 von den Geschäftsleitungs-Mitgliederinnen der Spitex-Vereine abgenommen werden.

6.2 Annahmen und Berechnungen für den Finanzplan

Die für den Finanzplan getroffenen Annahmen basieren auf den Planungsgrundlagen für das Organisations- und Betriebskonzept der neuen Interkommunalen Anstalt. Die wesentlichen Annahmen werden nachfolgend erläutert.

6.2.1 Verrechenbare Stunden

Für das Ausgangsjahr 2023 basiert die Stundenplanung auf den von den Spitex-Vereinen erstellen Budgets und deren Erwartungen. Die für das Jahr 2023 budgetierten verrechenbaren Stunden bildet die Grundlage für die Planjahre 2024 bis 2027, bei welchen jeweils von einer jährlichen Zunahme der KLV-Leistungsstunden um 5% ausgegangen wird. Das Wachstum der Leistungsstunden wird mit der demografischen Entwicklung der Gesellschaft, einer steigenden Lebenserwartung und dem

Trend zum selbständigen Wohnen im Alter begründet. Für die verrechenbaren Stunden in der Hauswirtschaft wird von einem Nullwachstum ausgegangen, da die Anzahl an verrechenbaren Hauswirtschaftsleistungen in den letzten Jahren stagnierte oder sich sogar rückläufig entwickelte.

6.2.2 Pflegepersonal

Die Personalplanung des operativen Personals wurde aufgrund der Stundenplanung pro Qualifikationsstufe hergeleitet. Dies unter Berücksichtigung der jeweiligen Zielproduktivität und einer angenommenen Jahresarbeitszeit (nach Ferien, Feiertagen, Krankheit etc.) von 1'823 Stunden. Die so errechnete Personalstruktur wurde mit durchschnittlichen Jahresbruttobesoldungen in die Finanzplanung einbezogen.

6.2.3 Produktivität

Die Produktivität wurde pro Qualifikationsstufe angenommen und beträgt ab Planjahr 2024:

- 50% für Mitarbeitende mit tertiärem Bildungsabschluss (diplomiertes Pflegepersonal)
- 60% für Mitarbeitende mit sekundärem Bildungsabschluss (Fachangestellte Gesundheit)
- 60% für Assistenzpersonal
- 75% für Haushilfepersonal

6.2.4 Funktionszuteilung (Skill Grade Mix)

Die Stunden werden pro Leistungsposition (KLV A, KLV B, KLV C, Haushilfe) auf die Qualifikation der Mitarbeitenden aufgeteilt. Daraus resultiert eine Stundenplanung pro Qualifikationsstufe für die operativ tätigen Mitarbeitenden.

	Funktionszuteilung				Check
	Tertiär	Sekundär	Assistenz	Haushilfe	
KLV A	100%	0%	0%	0%	100%
KLV B	30%	65%	5%	0%	100%
KLV C	5%	30%	65%	0%	100%
Haushilfe mit Pflege	0%	0%	20%	80%	100%
Haushilfe inkl. Abkl.	0%	75%	25%	0%	100%

Abbildung 8: Funktionszuteilung (Skill Grade Mix)

Die in der Funktionszuteilung abgebildeten Werte decken sich mit den Werten verschiedener Referenzprojekte, die BDO erfolgreich begleitet hat. Das Fachwissen von BDO basiert einerseits auf Erfahrungen aus vergleichbaren Fusionsprojekten und andererseits auf der Expertise aus rund 15 Revisionsmandaten bei Spitex-Organis-

sationen im Kanton Aargau und angrenzenden Regionen. Der derzeit zu beobachtende Personalmangel im Gesundheitswesen wurde in Absprache mit den Finanzverantwortlichen der Spitex-Vereine in der Planung angemessen berücksichtigt.

6.2.5 Verwaltungspersonal

Die Schätzung der Bruttolohnkosten für das Leitungs- und Administrationspersonal basiert auf der bisherigen Lohnstruktur und den für das Jahr 2023 budgetierten Zahlen. Im Planjahr 2027 wird die Lohnstruktur für das Leitungs- und Administrationspersonal an die neue Organisation angepasst.

Wie dem Organigramm ab dem 01.01.2027 entnommen werden kann (siehe Kapitel 5.2), wird für die vierköpfige Geschäftsleitung ab 2027 mit einem Pensum von 340 Stellenprozent gerechnet. Für das Administrationspersonal sind 290 Stellenprozent budgetiert.

6.2.6 Inflation

Aufgrund der aktuellen Preisniveau-Entwicklung wird der anhand des Personalbedarfs ermittelte Personalaufwand (Besoldung Pflege und Leitung/Verwaltung) ab 2024 jeweils um 1% erhöht.

6.2.7 Fahrzeugaufwand

Der Fahrzeugaufwand wird, gestützt auf das prognostizierte Wachstum der KLV-Leistungstunden, ab 2024 ebenfalls um 5% pro Jahr erhöht. Damit wird dem Umstand Rechnung getragen, dass zusätzliche Aufträge mehr Fahrten nach sich ziehen, was den Treibstoffverbrauch erhöht und die Unterhaltskosten für die Fahrzeuge ansteigen lässt.

6.2.8 Gemeindebeiträge

Die Gemeindebeiträge an den Restkosten ergeben sich in der historischen Betrachtung aus den in den Jahresrechnungen der Spitex-Vereine ausgewiesenen Gemeindebeiträgen zuzüglich den jeweils erzielten Vereinsergebnissen. Den ausbezahlten Gemeindebeiträgen werden somit die Vereinsergebnisse (zumeist Verluste, teilweise aber auch Gewinne) hinzuaddiert, um das effektive Ergebnis der jeweiligen Spitex-Organisation vor Defizitübernahme durch die Gemeinde zu erhalten.

Ab dem Ausgangsjahr 2022 wird das Total der Gemeindebeiträge in "anrechenbare Restkosten" gemäss der Normkostenübersicht des Kantons Aargau (durchschnittliche Restkosten nach KLV-A, -B, -C) und in "zusätzliche Restkosten" aufgeteilt. Die zusätzlichen Restkosten entsprechen dem Anteil des Gemeindebeitrages, der die anrechenbaren Restkosten gemäss der Normkostenübersicht übersteigt.

Für das Jahr 2022 wurden die Normkosten und anrechenbaren Restkosten vom Kanton Aargau wie folgt festgelegt:

	KLV A (CHF / h)	KLV B (CHF / h)	KLV C (CHF / h)
Normkosten gem. RRB (ab 1. Januar 2022)	103.10	90.50	82.30
Anteil Krankenkasse	76.90	63.00	52.60
Durchschnittliche Patientenbeteiligung	10.63	10.63	10.63
Anrechenbare Restkosten (Gemeindebeitrag pro verrechnete Stunde)	15.57	16.87	19.07

Abbildung 9: Kantonale Tarifordnung für Leistungserbringer der Pflege zu Hause ohne Leistungsvereinbarung mit Gemeinde (ab 01.01.2022)

Ab dem 01.01.2023 gelten die folgenden Normkosten bzw. anrechenbaren Restkosten:

	KLV A (CHF / h)	KLV B (CHF / h)	KLV C (CHF / h)
Normkosten gem. RRB (ab 1. Januar 2023)	105.70	92.80	84.40
Anteil Krankenkasse	76.90	63.00	52.60
Durchschnittliche Patientenbeteiligung	10.63	10.63	10.63
Anrechenbare Restkosten (Gemeindebeitrag pro verrechnete Stunde)	18.17	19.17	21.17

Abbildung 10: Kantonale Tarifordnung für Leistungserbringer der Pflege zu Hause ohne Leistungsvereinbarung mit Gemeinde (ab 01.01.2023)

6.2.9 Kosten des Zusammenschlusses

Ab dem Planjahr 2024 werden Restrukturierungskosten beim Personal, bei der IT-Infrastruktur und für externe Beratungen sowie Mehrkosten für die Entschädigung eines professionellen Verwaltungsrates in die Finanzplanung miteinbezogen. Die Kosten für die Harmonisierung der Pensionskassen (BVG) sind im Finanzplan noch nicht berücksichtigt (siehe Kapitel 5.4).

6.3 Modell zur Finanzierung der Restkosten

Für die Verteilung der Restkosten unter den angeschlossenen Gemeinden in der Planungsperiode wurden im Rahmen des Projekts die folgenden drei Modelle geprüft:

Variante 1

Verteilung anhand Einwohnerzahl (Status Quo)

Variante 2

Verteilung nach verrechenbaren Leistungsstunden

Variante 3

80% nach verrechenbaren Leistungsstunden

20% nach Einwohnerzahl (Sockelbeitrag)

Bei der Variante 1 werden die Restkosten im Verhältnis zur Einwohnerzahl zwischen den Gemeinden verteilt. Dies entspricht der aktuellen Praxis der Spitex-Organisation Aare Nord. Bei der Variante 2 erfolgt die Verteilung der Restkosten anhand der verrechenbaren Leistungsstunden pro politische Gemeinde. Die Variante 3 ist eine Kombination der ersten und zweiten Variante. Dabei werden 20% der Restkosten nach Einwohnerzahl verteilt (Sockelbeitrag) und 80% der Restkosten anhand verrechenbarer Stunden.

Die Projektsteuerung hat sich dafür ausgesprochen, die Restkosten der neuen Spitex-Organisation ab 2025 nach der Variante 3 (Aufteilung anhand KLV-Leistungsstunden mit Sockelbeitrag) unter den Leistungsbezüglern aufzuteilen. Mit diesem Verteilschlüssel wird einerseits dem Verursacherprinzip Rechnung getragen andererseits wird durch den Sockelbeitrag das Prinzip der Solidarität gelebt, da sich die einwohnerstärkeren Gemeinden stärker an der Deckung der Restkosten beteiligen als einwohnerarme Gemeinden.

Die Erfahrung aus vergleichbaren Projekten zeigt, dass die Verteilung der Restkosten nach Leistungsstunden mit einem Sockelbeitrag dem heutigen Standard bei Reorganisationen von Institutionen im Gesundheitswesen entspricht, was die Entscheidung der Projektsteuerung stützt.

6.4 Entwicklung Ertrag und Personalaufwand

Von 2019 bis 2022 (IST-Jahre) haben sich der Ertrag (inkl. Gemeindebeiträge) und der Personalaufwand der drei Spitex-Vereine kumuliert folgendermassen entwickelt:

	Konsolidiert		Konsolidiert		Konsolidiert		Konsolidiert	
	IST 2019	100.0%	IST 2020	100.0%	IST 2021	100.0%	IST 2022	100.0%
Total Ertrag	7'030'858		7'689'125		6'639'640		6'861'076	
Besoldung Pflege	4'306'265		4'161'766		3'687'388		3'817'391	
Besoldung Leitung / Verwaltung	783'238		948'276		970'611		1'012'441	
Leistungen von Sozialversicherungen	-104'054		-73'676		-46'829		-21'539	
Sozialversicherungsaufwand	812'839		834'366		795'529		802'414	
Personalnebenaufwand	141'210		120'562		115'571		93'331	
Leistungen Dritter	173'326		150'316		218'548		252'781	
Total Personalaufwand	6'112'824	86.9%	6'141'610	79.9%	5'740'818	86.5%	5'956'819	86.8%

Abbildung 11: Entwicklung Ertrag und Personalaufwand von 2019 bis 2022

Für die Jahre 2023 (Budget) und 2024 bis 2027 (Planjahre) wird folgender Gesamtertrag und folgender Personalaufwand prognostiziert:

	Konsolidiert	
	Budget 2023	
Total Ertrag	7'224'900	100.0%
Besoldung Pflege	4'062'782	
Besoldung Leitung / Verwaltung	928'900	
Leistungen von Sozialversicherungen	0	
Sozialversicherungsaufwand	913'116	
Personalnebenaufwand	138'000	
Leistungen Dritter	65'000	
Total Personalaufwand	6'107'798	84.5%

Abbildung 12: Budgetierter Ertrag und Personalaufwand 2023 (Ausgangsjahr)

	Konsolidiert		Konsolidiert		Konsolidiert		Konsolidiert	
	Planzahlen 2024	100.0%	Planzahlen 2025	100.0%	Planzahlen 2026	100.0%	Planzahlen 2027	100.0%
Total Ertrag	7'629'774		7'919'100		8'145'091		8'177'102	
Besoldung Pflege	4'458'493		4'665'279		4'882'404		5'110'385	
Besoldung Leitung / Verwaltung	938'189		947'571		957'047		738'502	
Leistungen von Sozialversicherungen	0		0		0		0	
Sozialversicherungsaufwand	913'142		977'315		1'016'771		1'018'414	
Personalnebenaufwand	138'000		144'900		152'145		159'752	
Leistungen Dritter	60'000		63'000		66'150		69'458	
Total Personalaufwand	6'507'824	85.3%	6'798'065	85.8%	7'074'516	86.9%	7'096'511	86.8%

Abbildung 13: Prognostizierter Ertrag und Personalaufwand von 2024 bis 2027 (Planjahre)

Wie die Abbildungen zeigen, ist der Personalaufwand mit einem Anteil von 80% bis 87% der bedeutendste Hauptkostentreiber der SpiteX-Organisationen.

6.5 Entwicklung Personalbedarf in der Pflege

Um die erwarteten Erträge erwirtschaften zu können und in Abstimmung zum prognostizierten Personalaufwand steigt der prognostizierte Personalbedarf der Spitex-Organisation in der Pflege von 55.80 Vollzeitstellen im Jahr 2023 (konsolidiert) auf 66.70 Vollzeitstellen im Jahr 2027.

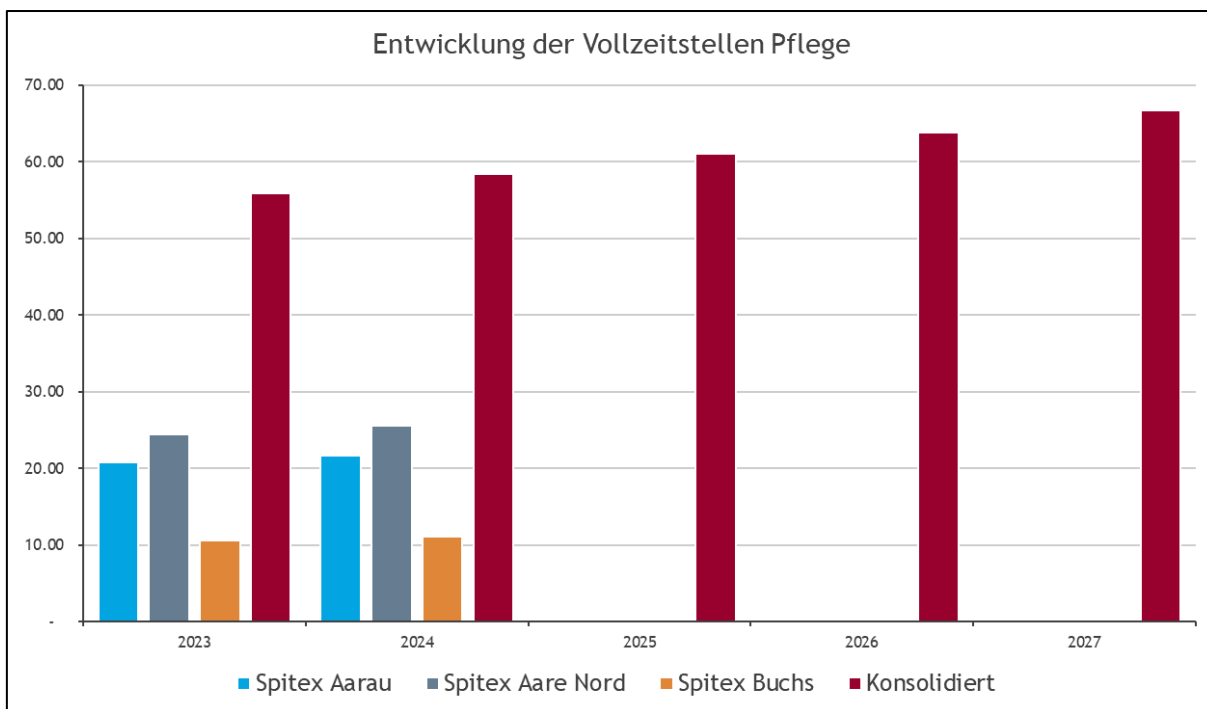


Abbildung 14: Entwicklung der Vollzeitstellen in der Pflege

Hinweis: Der Personalbestand in der Pflege umfasst alle Personen, deren Löhne im Finanzplan in der Position "Besoldung Pflege" enthalten sind (siehe Funktionszuteilung/Skill Grade Mix). Die Pensen der Geschäftsleitung und des Verwaltungspersonals sind darin nicht enthalten.

6.6 Entwicklung Gemeindebeiträge (historisch)

In der historischen Betrachtung von 2019 bis 2022 haben sich die Beiträge der Gemeinden zur Finanzierung der Restkosten und allfälliger negativer Vereinsergebnisse wie folgt entwickelt:

	Spitex Aarau	Spitex Aare Nord	Spitex Buchs	Konsolidiert
	IST	IST	IST	IST
	2019	2019	2019	2019
Ergebnis vor Defizitübernahme (Restkosten)	-1'377'490	-754'747	-522'027	-2'654'264
Defizitanteil Gemeinde Aarau	-1'377'490			
Defizitanteil Gemeinde Biberstein		-91'936		
Defizitanteil Gemeinde Erlinsbach		-254'927		
Defizitanteil Gemeinde Küttigen		-365'657		
Defizitanteil Gemeinde Densbüren und weitere		-42'227		
Defizitanteil Gemeinde Buchs			-522'027	
Summe	-1'377'490	-754'747	-522'027	-2'654'264

Abbildung 15: Gemeindebeiträge 2019

	Spitex Aarau IST 2020	Spitex Aare Nord IST 2020	Spitex Buchs IST 2020	Konsolidiert IST 2020
Ergebnis vor Defizitübernahme (Restkosten)	-1'353'796	-412'368	-629'069	-2'395'232
Defizitanteil Gemeinde Aarau	-1'353'796			
Defizitanteil Gemeinde Biberstein		-50'231		
Defizitanteil Gemeinde Erlinsbach		-139'283		
Defizitanteil Gemeinde Küttigen		-199'782		
Defizitanteil Gemeinde Densbüren und weitere		-23'071		
Dezitanteil Gemeinde Buchs			-629'069	
Summe	-1'353'796	-412'368	-629'069	-2'395'232

Abbildung 16: Gemeindebeiträge 2020

	Spitex Aarau IST 2021	Spitex Aare Nord IST 2021	Spitex Buchs IST 2021	Konsolidiert IST 2021
Ergebnis vor Defizitübernahme (Restkosten)	-1'239'432	-933'285	-517'601	-2'690'318
Defizitanteil Gemeinde Aarau	-1'239'432			
Defizitanteil Gemeinde Biberstein		-113'684		
Defizitanteil Gemeinde Erlinsbach		-315'231		
Defizitanteil Gemeinde Küttigen		-452'154		
Defizitanteil Gemeinde Densbüren und weitere		-52'216		
Dezitanteil Gemeinde Buchs			-517'601	
Summe	-1'239'432	-933'285	-517'601	-2'690'318

Abbildung 17: Gemeindebeiträge 2021

	Spitex Aarau IST 2022	Spitex Aare Nord IST 2022	Spitex Buchs IST 2022	Konsolidiert IST 2022
Ergebnis vor Defizitübernahme (Restkosten)	-1'221'510	-855'132	-639'471	-2'716'112
Defizitanteil Gemeinde Aarau	-1'221'510			
Defizitanteil Gemeinde Biberstein		-104'164		
Defizitanteil Gemeinde Erlinsbach		-288'834		
Defizitanteil Gemeinde Küttigen		-414'291		
Defizitanteil Gemeinde Densbüren und weitere		-47'843		
Dezitanteil Gemeinde Buchs			-639'471	
Summe	-1'221'510	-855'132	-639'471	-2'716'112

Abbildung 18: Gemeindebeiträge 2022

Basierend auf dem Budget 2023 wird für das Jahr 2023 folgende Verteilung der Restkosten erwartet:

	Spitex Aarau Budget 2023	Spitex Aare Nord Budget 2023	Spitex Buchs Budget 2023	Konsolidiert Budget 2023
Ergebnis vor Defizitübernahme (Restkosten)	-1'382'000	-1'002'950	-683'700	-3'068'650
Defizitanteil Gemeinde Aarau	-1'382'000			
Defizitanteil Gemeinde Biberstein		-122'170		
Defizitanteil Gemeinde Erlinsbach		-338'762		
Defizitanteil Gemeinde Küttigen		-485'905		
Defizitanteil Gemeinde Densbüren und weitere		-56'113		
Dezitanteil Gemeinde Buchs			-683'700	
Summe	-1'382'000	-1'002'950	-683'700	-3'068'650

Abbildung 19: Erwartete Gemeindebeiträge 2023

Die Restkosten des Vereins Aare Nord werden im Verhältnis zur Einwohnerzahl per 01.01.2021 unter den angeschlossenen Gemeinden aufgeteilt (Modell wie bis anhin).

6.7 Entwicklung Gemeindebeiträge (prognostiziert)

Für die Planjahre ab 2024 wird die Verteilung der Restkosten anhand des kombinierten Modells mit Sockelbeitrag verteilt (80% nach verrechenbaren Leistungsstunden und 20% nach Einwohnerzahl, siehe Kapitel 6.3). Zur besseren Vergleichbarkeit der Planzahlen wird unterstellt, dass der Verteilschlüssel bereits ab dem Planjahr 2024 zur Anwendung kommt. Tatsächlich greift der für die neue IKA definierte Verteilschlüssel erstmals nach Betriebsaufnahme im Jahr 2025.

	Konsolidiert		Konsolidiert		Konsolidiert		Konsolidiert	
	Planzahlen 2024		Planzahlen 2025		Planzahlen 2026		Planzahlen 2027	
Ergebnis vor Defizitübernahme (Restkosten)	-3'319'085		-3'518'147		-3'538'060		-3'353'690	
Restkosten-Verteilung (80% Stunden / 20% Einwohner)								
Gemeinde Aarau	-1'342'269	40%	-1'404'465	40%	-1'405'217	40%	-1'315'836	39%
Gemeinde Buchs	-628'688	19%	-680'398	19%	-683'160	19%	-655'705	20%
Gemeinde Biberstein	-116'449	4%	-123'941	4%	-125'556	4%	-119'364	4%
Gemeinde Erlinsbach	-576'830	17%	-605'238	17%	-616'668	17%	-589'659	18%
Gemeinde Küttigen	-602'690	18%	-651'174	19%	-651'956	18%	-620'233	18%
Gemeinde Densbüren und weitere	-52'159	2%	-52'930	2%	-55'502	2%	-52'893	2%
Total	-3'319'085	100%	-3'518'147	100%	-3'538'060	100%	-3'353'690	100%

Abbildung 20: Verteilung der Restkosten von 2024 bis 2027

Die Gemeinde Densbüren wird bei der Verteilung der Restkosten weiterhin berücksichtigt, da davon ausgegangen wird, dass die Gemeinde Densbüren auch zukünftig Spitex-Leistungen beziehen wird, ohne jedoch selbst Mitglied der IKA zu sein. Nichtmitglieder der IKA werden Spitex-Leistungen des Kerngeschäfts zu Vollkosten mit einem Zuschlag beziehen können.

Das kontinuierliche Wachstum der Restkosten von 2019 bis 2026 (2020 ist ein Ausreiser aufgrund der Corona-Pandemie) ist auf das Wachstum der Leistungsstunden zurückzuführen. Wie die Abbildung zeigt, wird im Planjahr 2027 erstmals mit einem Rückgang der Restkosten gerechnet. Die für das Jahr 2027 geplante Neuorganisation der Spitex Region Aarau wird zu einem tieferen Personalaufwand für das Verwaltungspersonal und weiteren Synergieeffekten führen (siehe Kapitel 6.8).

Die folgende Grafik zeigt die Auswirkungen des Wechsels des Finanzierungsmodells anhand des Geschäftsjahres 2022 auf:

	Spitex Aarau	Spitex Aare Nord	Spitex Buchs	Konsolidiert
	IST 2022	IST 2022	IST 2022	IST 2022
Ergebnis vor Defizitübernahme (Restkosten)	-1'221'510	-855'132	-639'471	-2'716'112
Defizitanteil Gemeinde Aarau	-1'221'510			
Defizitanteil Gemeinde Biberstein		-104'164		
Defizitanteil Gemeinde Erlinsbach		-288'834		
Defizitanteil Gemeinde Küttigen		-414'291		
Defizitanteil Gemeinde Densbüren und weitere		-47'843		
Defizitanteil Gemeinde Buchs			-639'471	
Summe	-1'221'510	-855'132	-639'471	-2'716'112

Abbildung 21: Gemeindebeiträge 2022

Es gibt einzelne Gemeinden bei welchen die Restkosten nicht nur aufgrund des Mengenwachstums der Spitex (Zunahmen von verrechenbaren Leistungsstunden)

	Konsolidiert	
	IST	
	2022	
Ergebnis vor Defizitübernahme (Restkosten)	-2'716'112	
Restkosten-Verteilung <i>(80% nach KLV Stunden & 20% nach Einwohnerzahl)</i>		
Gemeinde Aarau	-951'636	35%
Gemeinde Buchs	-590'224	22%
Gemeinde Biberstein	-101'067	4%
Gemeinde Erlinsbach	-493'975	18%
Gemeinde Küttigen	-537'183	20%
Gemeinde Densbüren und weitere	-42'029	2%
Total	-2'716'112	100%

sondern auch durch den Wechsel des Finanzierungsmodells ansteigen. In der Tendenz weisen diese Gemeinden einen höheren Pflegebedarf im Verhältnis zur Einwohneranzahl auf. Hinweis: Basis bilden die verrechenbaren Leistungsstunden 2021, somit wird der Verteilschlüssel jedes Jahr den aktuellen Gegebenheiten angepasst.

Abbildung 22: Gemeindebeiträge 2022 anhand neuem Finanzierungsmodell

6.8 Synergiepotenzial

Durch den Zusammenschluss lassen sich in verschiedenen Bereichen Synergieeffekte nutzen. Vor allem in der Verwaltung und Administration, bei der IT-Infrastruktur, beim Raumaufwand, bei den Versicherungen sowie bei der Aus- und Weiterbildung bietet die Neuorganisation erhebliches Synergiepotenzial. Der Mehrwert des Zusammenschlusses wird sich einerseits in tieferen Betriebskosten zeigen. Andererseits wird die Vereinheitlichung von Abläufen und Standards auch eine hohe Angebotsqualität sicherstellen und zu einfacheren Abläufen führen.

Der Personalbestand in der Verwaltung (Geschäftsleitung und Administration) lässt sich durch die erwartete Neuorganisation von 8.35 Vollzeitstellen per 01.01.2023 auf 6.3 Vollzeitstellen reduzieren, was ab 2027 eine Kosteneinsparung von jährlich rund CHF 288'000 erwirkt. Der Informatikaufwand kann durch den Zusammenschluss gemäss Kostenschätzung der Schlüssel Informatik AG (siehe Kapitel 5.7) im Vergleich zu heute um rund CHF 60'000 pro Jahr gesenkt werden. Die nachfolgende Grafik veranschaulicht den zu erwartenden finanziellen Nutzen.



Abbildung 23: Entwicklung der Restkosten mit nachhaltigem Synergiepotenzial

Die Differenz der Kurven zeigt den Nutzen aus dem nachhaltigen Synergiepotenzial in den Bereichen Personalaufwand (Verwaltung/Administration) und IT-Infrastruktur. In den Berechnungen noch nicht berücksichtigt ist zusätzliches Optimierungspotenzial beim Raumaufwand und den Versicherungen, da die Wahl der Betriebsstandorte (Kompetenz Verwaltungsrat) und die Neuordnung der Versicherungen (Aufgabe des Versicherungsbrokers) noch anstehen.

6.9 Kennzahlen

Die nachfolgenden Abbildungen fassen einige zentrale Eckwerte der Finanzplanung zusammen und zeigen insbesondere die folgenden Kennzahlen:

- Kostendeckungsgrad Betrieb (Ertrag ohne Gemeindebeiträge/Betriebskosten)
- Vollkostenansatz (Total Aufwand/verrechnete Stunden)
- Restkostenansatz (Restkosten/verrechnete Stunden)

	Spitex Aarau	Spitex Aare Nord	Spitex Buchs	Konsolidiert	Spitex Aarau	Spitex Aare Nord	Spitex Buchs	Konsolidiert
	IST	IST	IST	IST	IST	IST	IST	IST
	2019	2019	2019	2019	2020	2020	2020	2020
verrechnete Stunden KLV A	1'840	1'260	807	3'907	2'171	1'656	1'406	5'233
verrechnete Stunden KLV B	7'252	7'444	4'448	19'144	8'162	7'772	3'398	19'333
verrechnete Stunden KLV C	9'653	11'270	4'237	25'160	10'410	11'789	4'077	26'276
verrechnete Stunden Haushilfe mit Abklärung	2'380	4'135.0	2'107	8'622	2'976	3'267.0	1'770	8'013
Total Stunden	21'125	24'109.0	11'598	56'833	23'719	24'484.0	10'651	58'854
Total Erträge Kerngeschäft	1'593'449	1'707'149	727'893	4'028'491	1'602'390	1'589'979	686'760	3'879'129
Beiträge Gemeinden	1'377'490	770'000	518'232	2'665'722	1'353'796	940'000	630'020	2'923'816
Total Ertrag	3'042'715	2'554'464	1'433'679	7'030'858	3'043'820	3'275'186	1'370'119	7'689'125
Total Personalaufwand	2'589'351	2'234'014	1'289'459	6'112'824	2'608'181	2'300'042	1'233'387	6'141'610
Total Medizinisches Material	48'933	30'578	26'905	106'415	60'920	44'209	34'287	139'416
Total Betriebsaufwand	376'907	302'517	79'591	759'015	350'515	261'468	78'675	690'658
Ergebnis vor Defizitübernahme (Restkosten)	-1'377'490	-754'747	-522'027	-2'654'264	-1'353'796	-412'368	-629'069	-2'395'232
Kostendeckungsgrad Betrieb <i>(Ertrag ohne Gemeindebeiträge / Betriebskosten)</i>	54.80%	68.77%	63.20%	61.64%	55.58%	93.33%	53.62%	68.83%
Vollkostenansatz <i>(Total Aufwand / verrechnete Stunden)</i>	144.03	106.48	124.47	124.11	128.33	112.93	129.14	122.07
Restkostenansatz <i>(Restkosten / verrechnete Stunden)</i>	65.21	31.31	45.01	46.70	57.08	16.84	59.06	40.70

Abbildung 24: Kennzahlen 2019 und 2020

	Spitex Aarau	Spitex Aare	Spitex Buchs	Konsolidiert	Spitex Aarau	Spitex Aare	Spitex Buchs	Konsolidiert
	IST	Nord IST	IST	IST	IST	Nord IST	IST	IST
	2021	2021	2021	2021	2022	2022	2022	2022
verrechnete Stunden KLV A	1'977	1'726	1'049	4'752	1'856	2'019	1'271	5'146
verrechnete Stunden KLV B	6'520	8'241	4'003	18'764	5'883	8'604	4'660	19'147
verrechnete Stunden KLV C	9'117	11'278	4'262	24'656	7'543	12'185	5'081	24'809
verrechnete Stunden Haushilfe mit Abklärung	1'890	3'562	1'679	7'131	1'683	3'156	1'366	6'205
Total Stunden	19'503	24'807	10'993	55'304	16'965	25'964	12'377	55'306
Total Erträge Kerngeschäft	1'348'773	1'613'288	740'710	3'702'771	1'177'414	1'735'715	847'046	3'760'175
Beiträge Gemeinden	1'239'432	960'000	556'445	2'755'877	1'221'510	920'000	650'051	2'955'500
Total Ertrag	2'623'834	2'666'357	1'349'449	6'639'640	2'472'483	2'814'774	1'573'819	6'861'076
Total Personalaufwand	2'194'590	2'379'418	1'166'810	5'740'818	2'080'094	2'478'866	1'397'859	5'956'819
Total Medizinisches Material	52'661	28'315	33'051	114'027	20'586	16'589	43'900	81'075
Total Betriebsaufwand	347'570	245'903	89'619	683'093	356'935	263'815	114'040	734'790
Ergebnis vor Defizitübernahme (Restkosten)	-1'239'432	-933'285	-517'601	-2'690'318	-1'221'510	-855'132	-639'471	-2'716'112
Kostendeckungsgrad Betrieb	52.89%	63.97%	60.55%	58.89%	50.65%	68.32%	58.71%	57.30%
<i>(Ertrag ohne Gemeindebeiträge / Betriebskosten)</i>								
Vollkostenansatz	134.53	107.01	119.22	119.14	145.74	106.47	126.11	122.91
<i>(Total Aufwand / verrechnete Stunden)</i>								
Restkostenansatz	63.55	37.62	47.08	48.65	72.00	32.94	51.67	49.11
<i>(Restkosten / verrechnete Stunden)</i>								

Abbildung 25: Kennzahlen 2021 und 2022

	Spitex Aarau	Spitex Aare Nord	Spitex Buchs	Konsolidiert	Spitex Aarau	Spitex Aare Nord	Spitex Buchs	Konsolidiert
	Budget 2023	Budget 2023	Budget 2023	Budget 2023	Planzahlen 2024	Planzahlen 2024	Planzahlen 2024	Planzahlen 2024
verrechnete Stunden KLV A	2'000	2'000	1'000	5'000	2'100	2'100	1'050	5'250
verrechnete Stunden KLV B	8'000	8'300	4'500	20'800	8'400	8'715	4'725	21'840
verrechnete Stunden KLV C	10'000	12'500	4'500	27'000	10'500	13'125	4'725	28'350
verrechnete Stunden Haushilfe mit Abklärung	2'000	3'500	1'300	6'800	2'000	3'500	1'300	6'800
Total Stunden	22'000	26'300	11'300	59'600	23'000	27'440	11'800	62'240
Total Erträge Kerngeschäft	1'482'800	1'701'000	750'900	3'934'700	1'560'688	1'806'859	765'921	4'133'468
Beiträge Gemeinden	1'372'000	1'100'000	630'000	3'102'000	1'463'877	1'109'631	745'577	3'319'085
Total Ertrag	2'899'800	2'876'000	1'449'100	7'224'900	3'067'883	2'984'490	1'577'401	7'629'774
Total Personalaufwand	2'361'798	2'393'100	1'352'900	6'107'798	2'519'133	2'586'440	1'402'251	6'507'824
Total Medizinisches Material	60'000	36'500	28'000	124'500	28'000	27'000	28'000	83'000
Total Betriebsaufwand	460'000	331'000	103'150	894'150	462'750	332'700	103'400	898'850
Ergebnis vor Defizitübernahme (Restkosten)	-1'382'000	-1'002'950	-683'700	-3'068'650	-1'463'877	-1'109'631	-745'577	-3'319'085
Kostendeckungsgrad Betrieb	52.98%	64.56%	55.31%	57.94%	53.79%	64.28%	55.26%	58.22%
<i>(Ertrag ohne Gemeindebeiträge / Betriebskosten)</i>								
Vollkostenansatz	132.26	105.70	133.00	120.68	133.39	108.80	133.69	122.60
<i>(Total Aufwand / verrechnete Stunden)</i>								
Restkostenansatz	62.82	38.13	60.50	51.49	63.65	40.44	63.18	53.33
<i>(Restkosten / verrechnete Stunden)</i>								

Abbildung 26: Kennzahlen 2023 und 2024

	Konsolidiert	Konsolidiert	Konsolidiert
	Planzahlen	Planzahlen	Planzahlen
	2025	2026	2027
verrechnete Stunden KLV A	5'513	5'788	6'078
verrechnete Stunden KLV B	22'932	24'079	25'283
verrechnete Stunden KLV C	29'768	31'256	32'819
verrechnete Stunden Haushilfe mit Abklärung	6'800	6'800	6'800
Total Stunden	65'012	67'923	70'979
Total Erträge Kerngeschäft	4'326'172	4'528'510	4'740'966
Beiträge Gemeinden	3'518'147	3'538'060	3'353'690
Total Ertrag	7'919'100	8'145'091	8'177'102
Total Personalaufwand	6'798'065	7'074'516	7'096'511
Total Medizinisches Material	87'150	91'508	96'083
Total Betriebsaufwand	903'785	848'967	854'408
Ergebnis vor Defizitübernahme (Restkosten)	-3'518'147	-3'538'060	-3'353'690
Kostendeckungsgrad Betrieb	55.62%	56.60%	59.03%
<i>(Ertrag ohne Gemeindebeiträge / Betriebskosten)</i>			
Vollkostenansatz	121.83	119.93	115.22
<i>(Total Aufwand / verrechnete Stunden)</i>			
Restkostenansatz	54.12	52.09	47.25
<i>(Restkosten / verrechnete Stunden)</i>			

Abbildung 27: Kennzahlen 2025 bis 2027

Die Unterschiede zwischen den einzelnen Spitex-Organisationen bei den Kennzahlen "Kostendeckungsgrad Betrieb", "Vollkostenansatz" und "Restkostenansatz" sind primär auf die unterschiedlichen Kostenstrukturen der drei Vereine zurückzuführen. Insbesondere in der Verwaltung sind die Spitex-Vereine unterschiedlich organisiert, was sich in den Vollzeitstellen und im Personalaufwand widerspiegelt. Durch den Zusammenschluss lassen sich in verschiedenen Bereichen Synergieeffekte nutzen, was die Entwicklung der Kennzahlen insgesamt positiv beeinflussen wird.

6.10 Eigenkapitalausstattung

Der Verein Spitex Aare-Nord weist per 31.12.2022 ein negatives Eigenkapital von CHF 136'397 aus. Der Fonds "Legate" von rund CHF 1.2 Millionen wird separat als Fondskapital ausgewiesen, hat aber Eigenkapitalcharakter. Das wirtschaftliche Eigenkapital beträgt damit rund CHF 1'032'000. Alle drei Spitex-Vereine verfügen per 31.12.2022 über ausreichend Eigenkapital und Liquidität.

6.11 Finanzierungsmodell

Um den operativen Betrieb der neuen Spitex-Organisation respektive deren Betriebsaufnahme zu finanzieren, wird ein Eigenkapital von rund CHF 2 Millionen benötigt. Dieser Betrag entspricht ungefähr dem Gesamtaufwand für ein Quartal im Planjahr 2025 (CHF 1.98 Millionen) beziehungsweise knapp dem Personalaufwand für vier Monate im Planjahr 2025 (CHF 2.27 Millionen). Das Betriebskapital kann der IKA als Dotationskapital oder als Darlehen bereitgestellt werden. In Kapitel 3.2.5 ist festgehalten, wie sich das Dotationskapital auf die einzelnen Mitglieder der IKA aufteilt.

Nach Betriebsaufnahme wird die Finanzierung der Restkosten durch Gemeindebeiträge der angeschlossenen Gemeinden sichergestellt. Die Zahlungsmodalitäten sind in den jeweiligen Leistungsvereinbarungen zu regeln.

6.12 Steuern

6.12.1 Gewinn- und Kapitalsteuer

Vereine

Mit Übertragung der Betriebe zum Verkehrswert realisieren die übertragenden Vereine unter Umständen einen Veräusserungsgewinn, welcher grundsätzlich der Gewinnsteuer unterliegt. Eine Besteuerung entfällt, sofern die übertragenden Vereine nach Art. 56 DBG lit. g bzw. Art. 14 Abs. 1 lit. c StG/AG von der Steuerpflicht befreit sind. Gemäss aktueller Liste des Kantonalen Steueramtes Aargau über die Zuwendungen an Institutionen ist gegenwärtig nur der Verein Spitex Aare Nord von der Steuerpflicht befreit. Im Hinblick auf die Übertragung der Betriebe wird zu prüfen sein, ob für die Vereine Spitex Aarau und Spitex Buchs ein Steuerbefreiungsgesuch gestellt werden soll oder ob mit der Übertragung der Betriebe realisierte Veräusserungsgewinne in Bezug auf die Gewinnsteuer anderweitig (beispielsweise mit vorhandenen Verlustvorträgen) neutralisiert werden können.

IKA

Nach Art. 56 lit. c DBG und Art. 13 Abs. 1 lit. c StG/AG sind die Gemeinden und deren Anstalten grundsätzlich von der Steuerpflicht befreit. Vorbehalten bleibt die Entrichtung einer Einkommenssteuer auf dem Reingewinn der gewerblichen und industriellen Unternehmen nach den für natürliche Personen geltenden Steuersätzen (Art. 13 Abs. 2 StG/AG). Erfasst werden sollen die gemeindeeigenen Betriebe, die privatwirtschaftliche Betriebe konkurrenzieren und Tätigkeiten nachgehen, die ebenso gut von privatwirtschaftlichen Unternehmen erfüllt werden können. Als

Reingewinn gelten gemäss Art. 13 Abs. 3 StG/AG die Beträge, die aus dem Geschäftsergebnis für betriebsfremde Zwecke ausgeschieden werden. Betriebsfremd ist jede Geldzahlung oder Naturalleistung, somit jeder Vermögensabgang, der nicht der Erfüllung der dem steuerpflichtigen Unternehmen zugewiesenen Aufgabe dient.

Die Betriebstätigkeit einer Spitex-Organisation könnte grundsätzlich als gewerbliches Unternehmen im Sinne von Art. 13 Abs. 2 StG/AG qualifizieren, zumal Spitex-Dienstleistungen teilweise auch von Privaten erbracht werden. Vorliegend ist jedoch nicht vorgesehen, dass Mittel der IKA für betriebsfremde Zwecke verwendet werden sollen. Solange dies so bleibt, ist eine Besteuerung gestützt auf Art. 13 Abs. 2 StG/AG ausgeschlossen.

6.12.2 Grundsteuern

Zurzeit gehen wir davon aus, dass das Stockwerkeigentum des Vereins Spitex Buchs nicht Gegenstand der zu übertragenden Vermögenswerte sein und im Verein verbleiben wird. Andernfalls wäre zu prüfen, ob und in welchem Umfang Grundsteuern anfallen könnten.

6.12.3 Mehrwertsteuer

Gegenwärtig sind die drei Vereine nicht mehrwertsteuerpflichtig. Daran ändert grundsätzlich auch die Übertragung der Betriebe auf die IKA nichts. Folglich gelangt das Meldeverfahren nach Art. 38 MWSTG vorliegend nicht zur Anwendung und die Übertragung der Betriebe unterliegt nicht der Mehrwertsteuer.

7 Schlusswort

Unsere Überprüfung und die daraus entstandenen Beurteilungen und Einschätzungen basieren auf den uns zur Verfügung gestellten Unterlagen und den Ergebnissen der Arbeitsgruppe. Wir haben unsere Erhebungen und Beurteilungen nach bestem Wissen und sorgfältig durchgeführt.

Für das uns mit der Auftragserteilung erwiesene Vertrauen danken wir Ihnen bestens.

Bei Fragen oder für weitere Auskünfte sind Marcel Gertsch (marcel.gertsch@bdo.ch) oder Christian Wernli (christian.wernli@bdo.ch) gerne für Sie da.

Aarau, 24. Mai 2023

BDO AG

Marcel Gertsch
Partner

Christian Wernli
Stv. Direktor