
Eigentümerstrategie zur Gesundheitsnetz Küsnacht AG

vom 8. Februar 2023

(Eigentümerstrategie GNK AG)

Information zuhanden Urnenabstimmung vom 18. Juni 2023

1. Ausgangslage und Umfeld

1.1 Zweck der Eigentümerstrategie

Die Eigentümerstrategie umfasst die strategischen Ziele der Eigentümerin als Gewährleisterin und Eignerin sowie die Vorgaben für die Gesundheitsnetz Küsnacht AG (GNK AG). Als Grundlage dienen die Gemeindeordnung und die Verordnung über die Gesundheitsnetz Küsnacht AG (Ausgliederungserlass).

Die Eigentümerstrategie enthält Erwartungen an den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung der GNK AG.

1.2 Gesundheitsnetz Küsnacht

Gestützt auf den per 1. Januar 2024 in Kraft getretenen Ausgliederungserlass überträgt die Gemeinde Küsnacht die gemeindeeigenen Alters- und Gesundheitszentren Tägerhalde und Wangensbach, die Spitex, die Alterswohnsiedlung Tägermoos sowie die Beratung an die gemeinnützige GNK AG. Die Aktien der Gesellschaft sind zu 100% im Besitz der politischen Gemeinde Küsnacht.

1.3 Aufgaben der Gemeinde als Gewährleisterin in der Alters- und Gesundheitsversorgung

Die Gemeinde ist gemäss Pflegegesetz des Kantons Zürich für die Bereitstellung einer bedarfs- und fachgerechten stationären und ambulanten Pflegeversorgung, Leistungen der Akut- und Übergangspflege sowie der notwendigen Leistungen im hauswirtschaftlichen und betreuerischen Bereich für ihre Einwohnerinnen und Einwohner zuständig.

Weiter muss die Gemeinde eine Stelle bezeichnen, die Auskunft über die diversen Angebote geben und weitere Leistungserbringer vermitteln kann.

Die Gemeinde Küsnacht überträgt diese Aufgaben mittels einer Leistungsvereinbarung an die Gesundheitsnetz Küsnacht AG.

1.4 Vision und strategische Ziele des Gemeinderats

1.4.1 Vision

Die Gemeinde Küsnacht als Eigentümerin verfolgt die folgende Vision:

"Den Seniorinnen und Senioren von Küsnacht sollen jederzeit bedarfsgerechte, marktkonforme und qualitativ hochstehende ambulante, teilstationäre und stationäre Pflege, Hilfe und Betreuung (inkl. Anschlusslösungen, intermediäre Strukturen und Entlastungsangebote für betreuende und pflegende Angehörige) sowie eine breite Auswahl an geeigneten Wohnformen für das Alter angeboten werden. Die Dienstleistungsangebote und Wohnformen sollen koordiniert und den Seniorinnen und Senioren und ihren Angehörigen einfach zugänglich sein. Mit vernetzten Angeboten soll den älteren Menschen ermöglicht werden, dort wo sie leben, zuhause zu sein und aktiv am sozialen Leben in der Gemeinde Küsnacht teilnehmen zu können."

Das Aktionariat unterstützt und fördert die Zusammenarbeit der öffentlichen Gesundheitsinstitutionen der Gemeinde im Sinne einer integrierten Versorgung "aus einer Hand".

1.4.2 Strategische Ziele bezüglich Qualität

- Die GNK AG ist die führende Anbieterin von Gesundheitsdienstleistungen in der Gemeinde Küsnacht. Die GNK AG ist bekannt und wird in der Öffentlichkeit positiv wahrgenommen.
- Die Leistungserbringung hat bedarfsgerecht auf anerkanntem medizinisch- und pflegerischem Niveau und in geforderter Qualität zu erfolgen. Zur Objektivierung der Zielerreichung unternimmt die GNK AG in angemessenen Abständen Qualitätsmessungen; sie verwendet dabei branchenübliche Messwerte und schliesst diese in ihre Berichte zur Umsetzung der Eigentümerstrategie ein.
- Die Angebote sind in der Versorgungskette gut vernetzt.
- Neue innovative Angebote stellen die Versorgungsziele sicher.

1.4.3 Strategische Ziele bezüglich Quantität

- Die GNK AG bezweckt primär die Versorgung im Bereich des Wohnens im Alter mit Service oder zuhause, im Pflegeheimbereich, der spitalexternen Dienste (Spitex) und der Beratung von Betroffenen und/oder Angehörigen.
- Küsnachter Einwohnerinnen und Einwohner haben Priorität bei der Aufnahme in die Pflegeheime.
- Kooperationen mit Nachbargemeinden sollen bei sich bietender Gelegenheit geprüft werden.
- Die Leistungen der GNK AG sollen die Nachfrage der Küsnachterinnen und Küsnachter quantitativ und für alle Segmente abdecken.

1.4.4 Strategische Ziele bezüglich Wirtschaftlichkeit

- Die GNK AG erwirtschaftet in den Bereichen Wohnen mit Service und Dienstleistungen einen branchenüblichen Gewinn; 60% der neuen Wohnungen sollen für Ergänzungsleistungsbezügerinnen und -bezüger bezahlbar sein. Die GNK AG ermöglicht Wohnen im Alter für alle.
- Die GNK AG strebt in ihren strategischen Geschäftsfeldern ein angemessenes Wachstum an und positioniert sich bei Bedarf als Leistungserbringerin auch für ausserkommunale Bewohnerinnen und Bewohner resp. Klientinnen und Klienten.
- Die GNK AG soll eine mittelfristig ausgeglichene Rechnung präsentieren. Der Beitrag der Gemeinde an die Kosten der stationären Behandlung von Küsnachter Einwohnerinnen und Einwohnern beträgt im Maximum 110% der vom Kanton festgelegten Normkosten.
- Die Finanzierung der GNK AG erfolgt mittels Kapitaleinlage sowie einer Kreditlimite von Fr. 20 Mio. seitens der Gemeinde. Die Eigenkapitalquote soll 40% nicht unterschreiten.
- Ein positiver Cashflow ermöglicht es der GNK AG, jederzeit ihren Zahlungsverpflichtungen nachzukommen. Allfällige Überschüsse werden zur Stärkung des Eigenkapitals verwendet.

1.4.5 Strategische Ziele bezüglich Personal

- Die GNK AG bietet unter marktwirtschaftlichen Bedingungen attraktive Arbeitsplätze an und verfolgt eine fortschrittliche, sozial verantwortliche, nach transparenten und ethischen Grundsätzen verpflichtete Personal- und Lohnpolitik.
- Die GNK AG schafft mittels adäquaten Führungsstils, der Personalentwicklung und der internen Kommunikation Vertrauen bei den Mitarbeitenden und gewährleistet damit seine Attraktivität als Arbeitgeberin am Arbeitsmarkt.
- Die GNK AG fördert die Vielfalt und achtet insbesondere auch auf die damit verbundene Chancengleichheit.
- Die GNK AG engagiert sich aktiv in der Berufsbildung und Nachwuchsförderung; sie stellt, entsprechend den Vorgaben der Leistungsverträge, Ausbildungsplätze bereit.

1.4.6 Strategische Ziele bezüglich Infrastruktur

- Die GNK AG erstellt die zur Erfüllung ihrer Aufgaben notwendigen Bauten selbst, nach allenfalls notwendiger Bewilligung durch die Stimmberechtigten der Gemeinde Küsnacht.
- Die GNK AG stellt sicher, dass ihre Infrastruktur wirtschaftlich sowie nutzerorientiert ausgestaltet ist, kundenfreundliche und effiziente Betriebsabläufe ermöglicht und im Rahmen der Unternehmensstrategie sowie im Hinblick auf die rasche pflegerisch-technische Entwicklung flexibel nutzbar und erweiterbar ist.
- Die GNK AG erstellt eine Infrastruktur, die den aktuellen energetischen und umweltbedingten Bedürfnissen entspricht.
- Die GNK AG erstellt eine Infrastrukturplanung, die mittel- und langfristig Aufschluss über die Infrastrukturbewirtschaftung und -erhaltung sowie deren Finanzierung gibt. Dazu führt sie eine separate Anlagenutzungsrechnung.
- Die GNK AG erstellt eine Planung für die mögliche Rücküberführung von Infrastruktur in die Gemeinde.

1.4.7 Politische Ziele

- Die GNK AG tritt in der Öffentlichkeit als leistungsfähiges und ethischen Grundsätzen verpflichtetes Unternehmen auf, das positive Beziehungen zu allen Anspruchsgruppen (Patientinnen und Patienten, Angehörige, Hausärztinnen und -ärzte, Gemeinden, Bewohnende, im speziellen Anwohnende, Politik, Versicherungen, Mitarbeitende aller Berufsgruppen, Beirat u.a.m.) pflegt. Der Umgang ist geprägt von Respekt, Vertrauen, transparenter und regelmässiger Kommunikation sowie unternehmerischem Denken.
- Nebst den Kerndienstleistungen sorgt die GNK für interne und externe Aus- und Weiterbildung im Sinne eines Ausbildungsbetriebes und als Massnahme gegen den Fachkräftemangel.
- Die GNK AG und die Gemeinde Küsnacht prüfen ihre Geschäftstätigkeit regelmässig auf Synergien und nutzen diese.

2. Erwartungen an die GNK AG

Der Verwaltungsrat ist verantwortlich für die strategische Unternehmensführung.

2.1 Unternehmensstrategie

Der Verwaltungsrat der GNK AG erarbeitet eine Unternehmensstrategie und sorgt für eine geeignete Veröffentlichung.

2.2 Kooperationen und Beteiligungen

Die GNK AG stellt die Grundversorgung in der Gemeinde Küsnacht für die Leistungen im Bereich Wohnen, Beratung, Pflege und Betreuung von betagten und/oder pflegebedürftigen Menschen und ihren Angehörigen, in Kooperation mit den Hausärztinnen und Hausärzten sowie mit weiteren Zuweisenden und Akteuren im Gesundheits- und Altersbereich, sicher.

Die GNK AG kann sich an anderen Unternehmen bzw. Einrichtungen beteiligen und Kooperationen mit Dritten eingehen, soweit dies mit den in dieser Eigentümerstrategie formulierten strategischen Zielen konform ist.

2.3 Finanzen

2.3.1 Aktienkapital und Beteiligung Dritter an GNK AG

Das Aktienkapital der GNK AG beträgt Fr. 30'000'000.–. Hinzu kommt eine Kapitalreserve von Fr. 10'000'000.– zur Erhöhung des Eigenkapitals. Das Eigenkapital des Unternehmens hat die Erreichung der Leistungsziele zum Zweck. Ein sich aus dem Geschäftsgang ergebender zusätzlicher Kapitalbedarf kann durch Kapitalerhöhungen erfolgen.

Die Eigentümerschaft liegt zu 100% bei der politischen Gemeinde Küsnacht.

2.3.2 Überschuss- und Defizitpolitik

Erwirtschaftet die Gesellschaft einen Überschuss, so ist dieser grundsätzlich zur langfristigen Sicherstellung des Gesellschaftszwecks sowie Deckung möglicher Defizite zu verwenden.

Es werden keine Dividenden ausgerichtet.

2.4 Ausgestaltung der Rechnungslegung

Als Rechnungslegungsstandard kommen die Fachempfehlungen der Rechnungslegung (Swiss GAAP FER) zur Anwendung.

2.5 Risikomanagement und internes Kontrollsystem

Der Verwaltungsrat sorgt dafür, dass die GNK AG

- ein angemessenes und systematisches Risikomanagement betreibt
- ein geeignetes und angemessenes internes Kontrollsystem (IKS) erarbeitet, implementiert und betreibt, welches der Grösse, der Komplexität und dem Risikoprofil des Unternehmens entspricht.

Hinsichtlich der Revisionsstelle der GNK AG gelten folgende Grundsätze:

- Die Revisionsstelle wird jährlich von der Generalversammlung gewählt, wobei eine Wiederwahl möglich ist.
- Die Revisionsstelle verfügt über Erfahrung im Gesundheitswesen.
- Die Revisionsstelle führt eine ordentliche Revision im Sinne von Art. 728a OR durch.
- Die Revisionsstelle nimmt ihre Anzeigepflichten nach Art. 728c OR wahr.
- Nach Möglichkeit wählt die Generalversammlung der GNK AG dieselbe Revisionsstelle wie die politische Gemeinde Küsnacht.

2.6 Kommunikation

Die GNK AG verfolgt eine proaktive Kommunikationsstrategie gegenüber der Gemeinde Küsnacht, den Bewohnerinnen und Bewohnern, den Klientinnen und Klienten, den Mitarbeitenden, der Öffentlichkeit und weiteren Anspruchsgruppen. Zu diesem Zweck werden angemessene Kommunikationsgefässe genutzt, wie:

- Jährlicher Geschäftsbericht
- Präsentation Geschäftsbericht an der Gemeindeversammlung
- Generalversammlung
- Website
- Tagespresse
- Periodische Newsletter
- Soziale Medien

Bei ausserordentlichen Ereignissen, die für das gesamte Unternehmen bedeutungsvoll sind und die Interessen der Gemeinde Küsnacht betreffen, erfolgt die Orientierung der Gemeinde umgehend.

3. Corporate Governance

3.1 Gewährleisterrolle des Gemeinderats

Der Gemeinderat bestimmt das zuständige Ressort. Der oder dem Ressortvorstehenden kommen folgende Aufgaben zu:

- Vorbereitung und Aushandlung der Leistungsvereinbarung (Abschluss durch GR), Kontrolle der Einhaltung der Pflegefinanzierung (Rechnungen)
- Sicherstellung der Informationspflichten der GNK AG gegenüber der Gewährleisterin
- Antragstellung im Gemeinderat bezüglich Abstimmung in der Generalversammlung.
- Berichterstattung der Aktionärsvertretung zuhanden der Gemeindeversammlung

3.2 Eigentümerversammlung im Verwaltungsrat

Der Gemeinderat bestimmt seine Vertretung im Verwaltungsrat. Die Eigentümerversammlung hat im Verwaltungsrat die Interessen der Gemeinde zu vertreten.

Die Vertretung der Gemeinde als Aktionärin und die Vertretung im Verwaltungsrat kann nicht durch dieselbe Person erfolgen.

3.3 Beirat

Der Beirat bezweckt die Einbindung der Betroffenen und der Bevölkerung in die Belange der GNK AG. Er vertritt die Bedürfnisse der verschiedenen Anspruchsgruppen hinsichtlich der Leistungen der GNK AG.

Anträge aus dem Beirat fliessen in die strategischen Überlegungen oder ins operative Geschäft ein. Der Beirat wird über die Umsetzung informiert.

Der Beirat und der Verwaltungsrat sowie die Geschäftsleitung pflegen einen regelmässigen Austausch. Detaillierte Aussagen zur Zusammensetzung, den Anforderungen, Pflichten und Rechten des Beirats sind separat geregelt.

3.4 Informationsaustausch zwischen Verwaltungsrat und Gemeinderat

Zwischen dem Gemeinderat und dem Verwaltungsrat der GNK AG findet ein jährlicher Informationsaustausch statt. Der Gemeinderat informiert den Verwaltungsrat über relevante Themen und Rahmenbedingungen. Der Verwaltungsrat legt gegenüber der Generalversammlung Rechenschaft über seine Tätigkeit sowie über die Leistung und Zielerreichung ab.

Folgende Unterlagen sind dem Aktionär rechtzeitig zuzustellen:

- Geschäftsbericht und Jahresrechnung inklusive Berichte der Revisionsstelle
- Bericht über den Stand und die Wirksamkeit der implementierten Risikomanagementprozesse

- Bericht über die Erreichung der Ziele des Eigners und die strategische Planung und Beurteilung der Immobilienstruktur
- Budget und Anträge an Verwaltungsrat und Generalversammlung

Sofern sich Interessen der Aktionäre und Interessen der GNK AG massgeblich unterscheiden, erfolgt eine gegenseitige Abstimmung zwischen dem Gemeinderat und dem Verwaltungsrat der GNK AG.

Zudem ist der Verwaltungsrat der GNK AG zu folgendem verpflichtet:

- Er informiert den Gemeinderat über wichtige Entscheide, Veränderungen und besondere Vorkommnisse, bevor sie öffentlich kommuniziert werden.
- Er konsultiert den Gemeinderat in Fällen, bei denen die Interessen der GNK AG mit den politischen Interessen der Aktionärsgemeinde in Konflikt geraten könnten oder in denen die Durchsetzung der Interessen der GNK AG zu politischen Reaktionen führen könnte.

Berichte und Informationen an den Gemeinderat sind vertraulich, mit Ausnahme des Geschäftsberichtes und der Jahresrechnung inklusive des Berichts der Revisionsstelle sowie eines Berichtes der Eigentümerversammlung an die Gemeindeversammlung.

Der Rechnungsprüfungskommission Küssnacht wird volle Transparenz zu Fragen der finanziellen Lage der GNK AG zugesichert.

4. Schlussbestimmungen

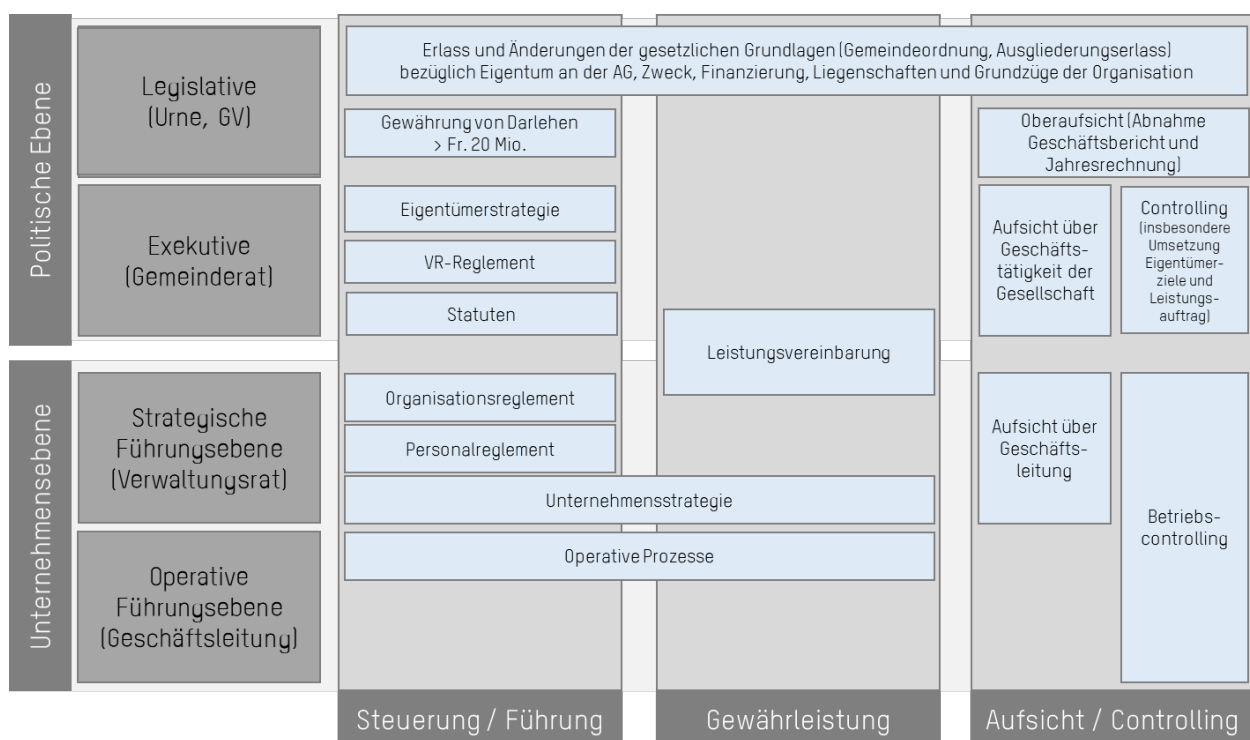
Diese Eigentümerstrategie tritt per 1. Januar 2024 in Kraft.

Vom Gemeinderat genehmigt am 8. Februar 2023 (GR-23-10).

ANHANG

Public Corporate Governance

In öffentlichen Unternehmen, die nicht rein ökonomisch funktionieren können und einer besonderen Legitimation bedürfen, ist die Führung, Steuerung, Kontrolle und Aufsicht komplexer als in der Privatwirtschaft. Im Rahmen der Entwicklung von passenden Instrumenten wird zur besseren Verständlichkeit folgende Darstellung genutzt:



Politische Ebene: Legislative

Die Legislative erlässt und ändert die gesetzlichen Grundlagen, welche das Eigentum an der GNK AG, den Unternehmenszweck, die Finanzierung, die Liegenschaften und die Grundzüge der Organisation regeln. Diese gesetzlichen Grundlagen sind die Gemeindeordnung und der Ausgliederungserlass.

Politische Ebene: Gemeinderat

Der Gemeinderat legt die Eigentümerstrategie fest und kommuniziert diese in geeigneter Form an die Bevölkerung und die GNK AG. Er übernimmt die umfassende Gesamtverantwortung im Sinne eines Treuhänders der Küssnacher Bevölkerung. Er informiert die Bevölkerung in geeigneter Form über die Aufsicht der GNK AG.

Unternehmensebene: Verwaltungsrat

Die Zusammensetzung des Verwaltungsrates wird nach fachlichen und persönlichen Kriterien bestimmt, sodass das Gremium als Ganzes mit Persönlichkeiten besetzt ist, die sich optimal ergänzen und durch ihre Erfahrung die Interessen der Gemeinde als Eigentümer umsetzen sowie die Aufsichts- und Führungsaufgaben optimal wahrnehmen können.

Detaillierte Aussagen zu Anforderungen an die Mitglieder des Verwaltungsrates sind dem VR-Reglement der Gemeinde Küsnacht zu entnehmen. Für die Entschädigung der strategischen Führungsebene sind branchenübliche, der Verantwortung, Grösse und wirtschaftlichen Bedeutung des Unternehmens angepasste Massstäbe einzuhalten. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die GNK AG ein öffentliches Interesse vertritt und sich in einem politischen Umfeld bewegt. Ein Anteil Ehrenamtlichkeit wird deshalb vorausgesetzt.

Unternehmensebene: Geschäftsleitung

Der Verwaltungsrat delegiert die Geschäftsleitung an Kaderangestellte der Gesellschaft. Die detaillierten Aufgaben der Geschäftsleitung sind in einem Funktionendiagramm festzuhalten.