

Bericht
betreffend Untersuchung aufgrund der
Rückweisung von Geschäftsbericht und
Jahresrechnung 2024 der Glarus Süd Care
vom 19. März 2026

Geht an: Gemeinderat Glarus Süd
Verfasst von: Dr. Peter Saile, Beatrix Frey-Eigenmann, Lydia Brunner-Wieser
Datum: Zürich, 19. März 2026

1. AUSGANGSLAGE

- 1 Am 24. April 2025 hat der Gemeinderat Glarus Süd den **Geschäftsbericht und die Jahresrechnung 2024** der selbständigen öffentlich-rechtlichen Anstalt Glarus Süd Care (GLSC) zuhanden der Gemeindeversammlung vom 26. Juni 2025 **vorbehaltlos verabschiedet**. In den Erwägungen wurde festgestellt, dass die Jahresrechnung 2024 ein **Defizit von insgesamt Fr. 1'537'473** ausweise. Es wurden einzelne Gründe für dieses Defizit erwähnt und dass im Vorjahr das Defizit ca. 0.65 Mio. betragen habe. Auflagen oder kritische aufsichtsrechtliche Bemerkungen zum aktuell hohen Defizit fehlen.
- 2 Die Gemeindeversammlung Glarus Süd hat auf Antrag einer Privatperson die Jahresrechnung, den Geschäftsbericht und den Revisionsbericht 2024 der GLSC am 26. Juni 2025 an den Gemeinderat zurückgewiesen mit dem Auftrag, in einem **objektiven Bericht** zu Händen der nächsten Gemeindeversammlung transparent **Auskunft zu folgenden Fragen** mit Empfehlungen für künftige Massnahmen zu geben:
 - 3 - Wie ist das negative Jahresergebnis zu Stande gekommen?
 - 4 - Wie ist die Aufsichtspflicht wahrgenommen worden?
 - 5 - Aus welchen Gründen ist es Glarus Süd Care seit Jahren nicht gelungen, aus der Verlustzone zu kommen?
- 6 Nach Art. 66 Abs. 4 des kantonalen Gemeindegesetzes (GG) hätte die Vorsteher-schaft nach einer Nichtgenehmigung innert acht Wochen eine ausserordentliche Gemeindeversammlung einberufen müssen. Es wurde dann aber vereinbart, «ange-sichts der kurzen Frist und **nach Rücksprache mit dem Kanton sowie dem Antrag-steller**» «die Genehmigung der Jahresrechnung 2024 der Glarus Süd Care **an der nächsten ordentlichen Gemeindeversammlung vorzulegen**, um der Versammlung zusätzlich ein aktuelles Bild der finanziellen Lage der GLSC zu geben.» (Zitat aus dem Beschluss des Gemeinderates vom 18. September 2025).
- 7 Der Gemeinderat Glarus Süd wünschte, die Fragen des Antragstellers in einem Aus-tausch mit den Parteien zu erörtern. Beim Austausch vom 8. September 2025 hat sich gezeigt, dass die Parteien zusammen mit dem Gemeinderat Glarus Süd eine **umfassendere unabhängige Aufarbeitung der Entwicklung der GLSC** wünschen. Aus Budgetgründen musste geklärt werden, welche Fragen aus dem sehr ausführli-chen Fragenkatalog, wie er aus der Besprechung vom 8. September 2025 resul-tierte, schlussendlich geklärt werden sollen.
- 8 Die erste Frage der Gemeindeversammlung (Rz.3) konnte GLSC bereits beantwor-ten, so dass die Antworten dazu an der Gemeindeversammlung vom 20. November 2025 vom Gemeinderat hätten erteilt werden können (Antrag 4.5 des Gemeindera-tes an die Gemeindeversammlung vom 20. November 2025). Dieses **Traktandum** wurde aber von der Gemeindeversammlung am 20. November 2025 von der Trak-tandenliste **gestrichen**.
- 9 Die übrigen Fragen mussten aufgrund von Budgetrestriktionen des Gemeinderats priorisiert und auf Fragen im direkten Zusammenhang mit dem Rückweisungsan-trag vom 26. Juni 2025 reduziert werden (siehe dazu Rz. 10 ff.).

2. AUFTRAGSERTEILUNG

- 10 Wie sich aus der Ausgangslage ergibt, gestaltete sich die Auftragserteilung als komplex. Der Prozess zur Festlegung der zu untersuchenden Fragen sowie des Vorgehens war für die Auftragsnehmerin aufwändig. Mit Email vom 27. Oktober 2025 schlug die Auftragnehmerin daher vor, den **Fokus auf die noch offenen Fragen zu legen, die der Antragsteller in seinem Rückweisungsantrag gestellt hat** (Rz. 3 bis 5). Es wurde dabei auch darauf hingewiesen, dass möglichst bald Klarheit über die Auftragserteilung gewünscht wird, damit mit den Arbeiten begonnen werden kann und die zeitlichen Vorgaben eingehalten werden können. **Dieser Vorgehensvorschlag wurde von der Gemeinde Glarus Süd am 31. Oktober 2025 bestätigt**, so dass mit den Arbeiten begonnen werden konnte.
- 11 Da mit der Streichung des Traktandums betreffend GLSC anlässlich der Gemeindeversammlung vom 20. November 2025 wiederum eine neue Situation entstand, fand **am 28. November 2025 ein weiteres Gespräch** zwischen dem Gemeindepräsidenten, der Gemeindeschreiberin und Vertretern von Federas statt. Dabei ging es einerseits um die Kostensituation und andererseits um eine möglichst klare und abschliessende Auftragserteilung. Es folgte ein weiterer Austausch mittels Emails. Dabei wurden auch wieder Begehren der Parteienvertretungen vorgebracht, welche eine Klärung allfälliger Missstände wünschten (Email der Gemeindeschreiberin vom 18. Dezember 2025).
- 12 Der Prozess der Auftragserteilung wurde aus Sicht Federas mit dem Email vom 19. Dezember 2025 von Beatrix Frey-Eigenmann, Federas, abgeschlossen, worin folgendes festgehalten wurde:
- 13 Federas werde sich aufgrund der grossen Menge von zur Verfügung gestellten Unterlagen (182) auf die **Bearbeitung der Fragen fokussieren müssen, die an der Gemeindeversammlung gestellt wurden**. Für den Fall, dass von Seiten der Parteien zusätzliche Fragen eingebracht oder vertiefte Analysen gewünscht werden, müsste der Gemeinderat prüfen, in welchem Umfang hierfür zusätzliche Ressourcen zur Verfügung gestellt werden können. Es wurde auch nochmals darauf hingewiesen, **dass die Rolle einzelner Personen nicht vertieft geprüft werde**. Dies hätte einen hohen Zusatzaufwand erfordert, wie nur schon die Erwartung in der «Einsprache besorgter Bürgerinnen und Bürger» vom 7. Oktober 2025 an den Glarner Regierungsrat zeigt («Ziff. VII. Fragwürdige Austritte und Freistellungen»; siehe Rz. 46, 47 und 96).
- 14 Dieser ungewöhnlich lange Weg zu einer definitiven Auftragserteilung erforderte einige Ressourcen und es war notwendig, mit den Arbeiten am Bericht parallel zum Prozess der Auftragserteilung zu beginnen, um den Zeitplan einhalten zu können. Schliesslich einigte man sich auf das Vorgehen, wie in den Emails vom 27. Oktober 2025 und vom 19. Dezember 2025 vorgeschlagen. Dies bedeutet, dass der definitive Auftrag einen Bericht zur **Beantwortung der drei folgenden Fragenkomplexe beinhaltet**:
- 15 Frage 1: Bisherige Erkenntnisse betreffend Zustandekommen des negativen Ergebnisses 2024 (nachfolgend Abschnitt Ziff. 4)
- 16 Frage 2: Zu den Aufsichtsbefugnissen und -Pflichten (nachfolgend Abschnitt Ziff. 5)
- 17 Frage 3: Zu den Gründen, wieso es Glarus Süd Care seit Jahren nicht gelungen ist, aus der Verlustzone zu kommen (nachfolgend Abschnitt Ziff. 6).

3. UNTERSUCHUNGSHANDLUNGEN UND VORGEHEN

- 18 Die Darlegungen im nachstehenden Bericht beruhen auf folgenden Untersuchungshandlungen:
- 19 **Auswertung der** zur Verfügung gestellten **Unterlagen**: Dazu ist kritisch anzumerken, dass uns von Seiten GLSC via Gemeindeschreiberin **182 Dokumente** zugestellt wurden, welche zum Teil unterschiedliche Formate zu gleichen Themen aufwiesen mit teilweise unklaren Beschriftungen und ohne Hinweise auf die Verfassenden bzw. ohne Angabe eines Datums. Es versteht sich von selbst, dass eine derart hohe Anzahl von relativ unstrukturierten Dokumenten nicht vollständig gesichtet und ausgewertet werden konnte, weil ein solches Vorgehen bereits einen Grossteil der zur Verfügung stehenden Ressourcen beansprucht hätte. Es musste daher eine Auswahl getroffen werden, weshalb keine Gewähr auf Vollständigkeit besteht. Umso wichtiger war es, den Bericht im Sinn des rechtlichen Gehörs dem Gemeinderat und der GLSC zur Stellungnahme zuzustellen und die Antworten im Bericht zu verarbeiten bzw. dem Bericht im Wortlaut anzuhängen.
- 20 Am 20. November 2025 wurde eine **Befragung von Vertretern des Kantons Glarus** durchgeführt. Dazu wurde eine Aktennotiz erstellt, welche dem Kanton zur Stellungnahme unterbreitet wurde. Im **Anhang** findet sich die bereinigte **Aktennotiz** dieser Besprechung **vom 20. November 2025**. Innerhalb des Kantons hat ein Zuständigkeitswechsel in Bezug auf die Heimaufsicht stattgefunden, weshalb die befragten Personen nur teilweise aus unmittelbarer Anschauung berichten konnten. Gleichwohl sind die Aussagen für diesen Bericht wertvoll. Auf die Befragung der früher beim Kanton zuständigen Personen wurde aus Ressourcen Gründen verzichtet.
- 21 Da es in der Berichtsperiode (also im Wesentlichen zwischen 2015 und heute) sehr häufige und gehäufte Wechsel im Gemeinderat, im Verwaltungsrat, in der Geschäftsleitung und an der Basis gab (siehe dazu die Aktennotiz der Besprechung vom 20. November 2025 im Anhang, wo dieser Umstand auch angesprochen wurde), wäre eine Auswahl der zu befragenden Personen äusserst schwierig bzw. beliebig gewesen. So fand bspw. im Juni 2022 ein grosser Wechsel im Gemeinderat statt (6 von 7 Mitgliedern haben gewechselt). Auch hat die Geschäftsführung gleich mehrfach gewechselt. Es wurde daher **auf Einzelbefragungen verzichtet**. Einerseits hätten Personen, die nicht mehr im Amt sind, nicht zu einer Befragung bzw. zu Aussagen verpflichtet werden können, da sie keiner Treuepflicht mehr unterstehen. Andererseits hätten Befragungen der aktuellen Amtsinhaber zum Teil wenig Aufschlüsse gebracht, da sie in kritischen Phasen nicht im Amt waren. Es wurde daher dafürgehalten, dass es zielführender ist, den Berichtsentwurf als Gesamtes dem Gemeinderat und der GLSC im Sinn des **rechtlichen Gehörs** mit einer genügend langen Frist zur Stellungnahme zuzustellen, womit sichergestellt wird, dass der Bericht von keinen Fehlannahmen ausgeht und dass sich die betroffenen Stellen zu kritischen Anmerkungen im Bericht äussern können.
- 22 Mit Email vom 19. Januar 2026 **überliess** Federas dem Gemeinderat und dem Verwaltungsrat der GLSC **den Entwurf eines Berichts mit der Einladung, dazu bis zum 9. Februar 2026 Stellung zu nehmen**. Federas hielt fest, dass es wichtig sei, dass allfällige Missverständnisse oder Fehler eliminiert werden könnten, «da wir aufgrund der Aktenlage nicht sicher sind, ob wir alle relevanten Informationen erhalten haben. Wir danken Ihnen, wenn Sie uns **allfällige weitere Akten, die für die**

- Beurteilung der Fragen wesentlich sind, zukommen lassen.** Es interessiert insbesondere, was in jüngster Vergangenheit in Bezug auf das weitere Vorgehen allenfalls schon beschlossen wurde». Wie die Reaktion von Gemeinderat und Verwaltungsrat gezeigt haben, war diese Vorsicht angebracht (siehe auch oben Rz. 19 und 21) und der **erste Berichtsentwurf musste wesentlich überarbeitet** werden und es resultierte teilweise auch eine andere Beurteilung der Sachlage.
- 23 Der Gemeinderat befasste sich am 26. Januar 2026 mit dem Berichtsentwurf und es wurden **Zweifel an der Ausgewogenheit des Berichts** geäussert. Es wurde bemerkt, dass die einseitige Darstellung allenfalls auf Lücken in den Federas von der Gemeinde zur Verfügung gestellten Unterlagen beruhen könnte. Die Gemeindevorsitzende stellte Federas am Montag, 9. Februar 2026, **ca. 100 zusätzliche Protokollauszüge und weitere Unterlagen zur Verfügung**. Nach Studium dieser Unterlagen wurde schnell klar, dass der Berichtsentwurf überarbeitet werden musste, da wesentliche Grundlagen nicht berücksichtigt worden waren, da sie nicht bekannt waren. Wie in Rz. 19 und im Begleitbrief zur Einladung zur Vernehmlassung (Rz. 22) erwähnt, war die Gewährung des rechtlichen Gehörs in diesem Fall besonders wichtig und die zusätzlich zur Verfügung gestellten Unterlagen konnten so nun noch in den Schlussbericht einfließen.
- 24 Der Verwaltungsrat GLSC hat mit Schreiben vom 12. Februar 2026 zum Berichtsentwurf Stellung genommen. Auch der Verwaltungsrat kritisiert, dass aus seiner Sicht **wesentliche Informationen nicht eingeflossen seien** und die Akten könnten zum Teil nicht korrekt in den realen Zusammenhang gebracht werden. Diese Kritik stellt sich nach dem Studium der vom Gemeinderat zusätzlich zur Verfügung gestellten Unterlagen als berechtigt heraus. Die Kritik wurde ernst genommen und der Bericht entsprechend überarbeitet. Weitere kritische Bemerkungen zu einzelnen Randziffern konnten bei der Überarbeitung berücksichtigt werden. Auf die angeregte Befragung einzelner Personen wurde aber verzichtet (Rz. 21), da die neu zur Verfügung gestellten Akten auch Protokolle umfassen, welche Aufschluss über die Meinungen beteiligter Personen geben und es für die Beurteilung der Wahrnehmung der Aufsicht und der Aufgaben (Abschnitt Ziff. 5.3) vor allem auf die Haltung des Gemeinderates und des Verwaltungsrates als Gremium ankommt und weniger auf die Meinungen einzelner Personen (Kollegialität).
- 25 Im Anschluss an diese Vernehmlassung wurde der Bericht aus den erwähnten Gründen stark überarbeitet und es konnten für die Beurteilung auch wesentliche **aktuelle Beschlüsse** des Gemeinderates von Ende Januar 2026 und Februar 2026 Berücksichtigung finden. Gemeinderat und Verwaltungsrat wurden am 26. Februar 2026 mit einer Frist bis 11. März 2026 zu einer **zweiten Vernehmlassung eingeladen**. Mit Schreiben vom 11. März 2026 äusserte sich **der Verwaltungsrat** zum zweiten Berichtsentwurf (Vernehmlassung im Anhang). Der Verwaltungsrat unterstützt darin «nach wie vor die im Bericht enthaltenen Überlegungen zur Weiterentwicklung der Governance- und Führungsinstrumente grundsätzlich.» Die entsprechenden Themen seien bereits Bestandteil der laufenden strategischen und operativen Weiterentwicklung der Organisation. Die im Rahmen der ersten Vernehmlassung eingebrachten Hinweise und Ergänzungen seien in der überarbeiteten Fassung weitgehend berücksichtigt worden. Nach Prüfung der zweiten Fassung hält der Verwaltungsrat fest, «dass er inhaltlich grundsätzlich keine weiteren Anpassungen am Bericht beantragt.» Der **Gemeinderat** reichte ebenfalls am 11. März seine zweite Vernehmlassung ein (Vernehmlassung im Anhang). Der Gemeinderat hält fest, dass die Stellungnahme Rückmeldungen von amtierenden

und ehemaligen Gemeinderäten enthalte und dass der Bericht sachgerecht ausgearbeitet worden sei, um die von der Stimmbürgerschaft gestellten drei Fragen zielführend zu beantworten. Der Bericht enthalte zahlreiche wichtige Hinweise und Fakten, die in den kommenden Monaten eine gezielte strategische Weiterentwicklung der Glarus Süd Care ermöglichen. Der Gemeinderat nimmt zu einzelnen Randziffern Stellung. Auf diese Stellungnahmen wird bei den jeweiligen Randziffern explizit eingegangen. Ansonsten kann die Stellungnahme des Gemeinderates im Anhang eingesehen werden.

4. FRAGE 1: BISHERIGE ERKENNTNISSE BETREFFEND ZUSTANDEKOMMEN DES NEGATIVEN ERGEBNISSES

- 26 An der Gemeindeversammlung vom 20. November 2025 hätte gemäss **Memorial des Gemeinderates** zu dieser Gemeindeversammlung **darüber informiert** werden sollen, **wie das negative Ergebnis 2024 zustande kam**. Auf den Seiten 8 bis 19 dieses Memorials findet sich ein Bericht zum (Zwischen-)Ergebnis per 30. Juni 2025 und ein Bericht der Verantwortlichen der GLSC zur Jahresrechnung 2024 mit der Nennung der wichtigsten Gründe für das negative Ergebnis 2024. **An dieser Stelle kann auf die transparente Information im Memorial verwiesen werden**. Es sind keine Gründe ersichtlich, welche Zweifel an der Objektivität dieser Darstellung rechtfertigen würden. Nach den tabellarischen Darstellungen der Kosten wird jeweils transparent erklärt, was die Gründe für die Mehrkosten waren.
- 27 Im Ergebnis wird festgehalten, dass auch im ersten Halbjahr 2025 zwar wieder ein negatives Ergebnis zu erwarten ist, dass jedoch gegenüber dem Vorjahr eine deutliche Reduktion des Verlustes dank Kostenreduktionen beim Personal- und Betriebsaufwand zu erwarten ist. Es sei realistisch, dass der Jahresverlust 2024 im Jahr 2025 halbiert werden können sollte. Das Budget 2025 werde aber aufgrund der tiefen Belegung nicht erreicht. **Es wird immer noch ein Defizit zwischen CHF 620'000 und CHF 650'000 erwartet** (Budget 2025: CHF - 304'500).

5. FRAGE 2: ZU DEN AUFSICHTSBEFUGNISSEN UND -PFLICHTEN

5.1. Wie ist die Aufsicht über die GLSC gesetzlich geregelt?

5.1.1. Kantonale Ebene

- 28 Seit 1. Januar 2023 (Inkraftsetzungsdatum) gilt im Kanton Glarus das **Pflege- und Betreuungsgesetz** vom 5. September 2021 (PBG). Gemäss Art. 2 PBG fallen die Einrichtungen von GLSC unter den Geltungsbereich dieses Gesetzes. Art. 4 hält fest, dass die **Pflege- und Betreuungsversorgung «Sache des Kantons»** ist. Vor 2023 hatte der Kanton gemäss Art. 43. ff. des Sozialhilfegesetzes vom 7. Mai 1995 bereits die **Aufsicht** über die Alters- und Pflegeheime. Da mit dem neuen PBG die Zuständigkeit von den Gemeinden auf den Kanton übergang, war eine Anpassung der Kantonsverfassung des Kantons Glarus erforderlich (Art. 33 KV).
- 29 Die heute geltende kantonale Aufsicht wird einerseits durch die Erteilung einer **Betriebsbewilligung** für jede Pflegeeinrichtung (Art. 5 ff. PBG) und andererseits durch die in Art. 8 PBG festgehaltenen **Aufsichtsmittel**, wie Inspektionen, wahrgenommen. Gemäss Art. 8 Abs. 3 PBG richtet sich die Aufsicht «im Übrigen» nach dem Gesundheitsgesetz (GesG). Dabei geht es vor allem um die gesundheitspolizeiliche Aufsicht (Art. 23 ff. GesG). Die grundsätzliche Aufsicht **unterscheidet sich nicht wesentlich von der Aufsicht vor Erlass des PBG**, ausser dass heute die Leistungsvereinbarung vom Kanton abgeschlossen wird; dies belegen die verschiedenen aufsichtsrechtlichen Schreiben des Kantons an den Gemeinderat und die Anstalt vor dem Jahr 2023 (siehe Rz. 61ff.).
- 30 Die kantonale Regelung sieht also neu vor, dass der Kanton selbst (konkret der Regierungsrat), und nicht mehr wie bisher im Fall der GLSC der Gemeinderat Glarus Süd, mit den Leistungserbringern eine **Leistungsvereinbarung** abschliesst (Art. 11 PBG). Die Gemeinden werden bei der Regelung des Angebots einbezogen (Art. 10 Abs. 3 zweiter Satz PBG). Die **Tarife** orientieren sich an den transparent ausgewiesenen Kosten einer wirksamen, zweckmässigen und wirtschaftlichen Leistungserbringung (Art. 11 Abs. 5 PBG). Art. 22 PBG verpflichtet die Leistungserbringer zu einer **Kosten- und Leistungsrechnung** und zu einem **separaten Ausweis der angebotenen Leistungen** (Art. 22 Abs. 1 PBG).
- 31 Nach Art. 28 Abs. 4 PBG schliesst der Regierungsrat die Leistungsvereinbarung spätestens «innert zwei Jahren nach Inkrafttreten dieses Gesetzes» ab. Der Regierungsrat hat die **Leistungsvereinbarung mit GLSC** am 26. November 2024 **per 1. Januar 2025** abgeschlossen und bis Ende 2027 befristet.
- 32 In Ausführung des PBG hat der Regierungsrat am 29. November 2022 die **Pflege- und Betreuungsverordnung (PBV)** erlassen und ebenfalls auf 1. Januar 2023 in Kraft gesetzt. In Bezug auf die Aufsichtsfrage sind die Art. 3 und 39 PBV hervorzuheben: Das für die Aufsicht zuständige Departement ist **das Departement Finanzen und Gesundheit** (Art. 3). Dieses Departement übt die «**unmittelbare Aufsicht** über den Vollzug» aus. Damit diese Aufsicht auch wahrgenommen werden kann, sind die Leistungserbringer gemäss Art. 39 PBV verpflichtet, der Hauptabteilung Gesundheit (Art. 4 PBV) jährlich bis Ende April verschiedene **Unterlagen einzureichen**, insbesondere die Jahresrechnung, den Jahresbericht und die Kosten- und Leistungsrechnung.

- 33 Diese kantonalen gesetzlichen Grundlagen zeigen, dass heute die Leistungserbringer mit dem kantonalen Leistungsauftrag **enger als früher an den Kanton gebunden** sind und der Kanton weiterhin eine allgemeine (**Fach-**) **Aufsicht** wahrnimmt, welche **mit der bisherigen vergleichbar** ist. Die Verantwortung für die Versorgungsplanung und die Leistungsbestellung ging per 1. Januar 2023 bzw. konkret per 1. Januar 2025 (Inkraftsetzung der kantonalen Leistungsvereinbarung in Ablösung der kommunalen Vereinbarung) von der Gemeinde auf den Kanton über. Wir befinden uns damit **aufsichtsrechtlich in einer übergangsrechtlichen Phase**. Wie die Leistungsvereinbarung mit dem Kanton zeigt (Ziff. 1.3), besteht in Bezug auf die Alters- und Pflegeheime lediglich eine bis 28. Februar 2022 befristete Betriebsbewilligung. Wie der Leistungsvereinbarung ebenso zu entnehmen ist, wurden im Rahmen eines **Aufsichtsbesuchs** GLSC verschiedene Auflagen gemacht. Bevor die Auflagen erfüllt waren, sei es zu einem Wechsel des Geschäftsführers und weiterer Kadermitglieder gekommen. Inzwischen seien die Auflagen erfüllt. Der zeitnahen Ausstellung einer Betriebsbewilligung stehe nichts mehr im Weg. Wie zu erfahren war, konnte die **Betriebsbewilligung inzwischen erteilt** werden; sie gilt vom 29. April 2025 bis 31. März 2035 und lautet neu auf den Betrieb und nicht mehr wie früher auf eine Person.
- 34 Die kantonale Leistungsvereinbarung enthält im Anhang 1 unter dem Titel «Umfang der Leistungen» den folgenden Satz: «Die Auftragnehmerin ist bestrebt die Leistungen **bei entsprechender Nachfrage mindestens** bis zu folgendem Umfang bereitzustellen». Diese Formulierung ist für ein Aufsichtsorgan, das seit dem neuen PBG in Bezug auf die Versorgungsplanung im Kanton in der Verantwortung steht, **wenig handlungsleitend** und lässt der Gemeinde als Auftragnehmerin mit den Formulierungen «bei entsprechender Nachfrage» und «mindestens» einen hohen Handlungsspielraum im Rahmen dieses so umschriebenen Orientierungsrahmens. Wenn in Ziff. 2.1. der Leistungsvereinbarung verlangt wird, dass die Auftragnehmerin die in der Vereinbarung definierten Leistungen zu erbringen hat, so ist dies eine reichlich **unklare Vorgabe für die verlangten Leistungen**.

5.1.2. Kommunale Ebene

- 35 In Art. 78 ff. der Gemeindeordnung der Gemeinde Glarus Süd (GO) ist unter dem Titel «Altersbetreuung und Langzeitpflege» die **selbständige öffentlich-rechtliche Anstalt** «Glarus Süd Care» (GLSC) als Anstalt **mit eigener Rechtspersönlichkeit** geregelt.
- 36 Auch eine selbständige Anstalt einer Gemeinde gehört zur Verwaltung der Gemeinde und wird als **mittelbare Verwaltung** bezeichnet. Der Selbständigkeitsgrad richtet sich nach den Regelungen in der GO und bspw. der Eigentümerstrategie. Dass die **Selbständigkeit** im Fall der GLSC **relativ stark eingeschränkt** ist, zeigt das Genehmigungsrecht des Gemeinderates für gewisse Anstaltsausgaben (unten, Rz. 40 und 46) und die Einschränkungen im Zusammenhang mit dem Finanzhaushalt der Anstalt (gemäss Ziff. 4.2 Abs. 2 lit b der Eigentümerstrategie ist der Gemeinderat **über substanzielle Budgetabweichungen «unverzüglich» zu informieren**).
- 37 Mit Gemeindeversammlungsbeschluss vom 30. November 2023 wurden die Bestimmungen der GO bereits der neuen kantonalen Rechtslage (Rz. 28 ff.) angepasst. Folgende Bestimmungen der GO sind aufsichtsrechtlich relevant:

- 38 Gemäss Art. 82 Abs. 1 GO gehört ein **Mitglied des Gemeinderates** zwingend **dem Verwaltungsrat an**. Damit ist der Gemeinderat jederzeit über die Tätigkeit des Verwaltungsrates informiert und kann Einfluss nehmen.
- 39 Dem Gemeinderat verbleibt nach dem Wechsel der Zuständigkeit zum Kanton die **Kompetenz zum Erlass einer Eigentümerstrategie**, welche der GLSC «vorgegeben» wird (Art. 79a GO). Diese Strategie enthält Vorgaben zur Erreichung der mittelfristigen Ziele der Gemeinde, zu den finanziellen Zielwerten und Vorgaben zur Rechnungslegung, zu Berichterstattung und zum Risikomanagement sowie, wie erwähnt, **zu Budgetüberschreitungen**.
- 40 Zudem kommt dem Gemeinderat gemäss Art. 87 Abs. 1 GO «**die Verwaltungsaufsicht über die Glarus Süd Care**» zu. Auch wählt der Gemeinderat nach Anhörung des Verwaltungsrates eine zugelassene und unabhängige Revisionsstelle, welche dem Verwaltungsrat zuhanden des Gemeinderates Bericht und Antrag stellt (Art. 87 Abs. 2 GO). Ausserdem kommt dem Gemeinderat insofern eine wichtige Aufsichtsbefugnis zu, als er gemäss Art. 86 Abs. 2 lit. b GO **neue Ausgaben der Anstalt über 500'000.-**, welche keine Ausgaben der Gemeinde darstellen (!), **aufsichtsrechtlich zu genehmigen** hat.

5.1.3. Anstaltsebene

- 41 Dem **Verwaltungsrat** obliegt nach Art. 81 Abs. 1 GO «**die oberste Leitung** der Glarus Süd Care»; er ist damit das oberste Anstaltsorgan. Er legt im Rahmen der übergeordneten Vorgaben die Angebote sowie deren Abgeltung durch die Kunden fest und **bestimmt die Organisation** und die **Anstellungsbedingungen**. Er erlässt dazu die notwendigen Reglemente und **stellt die Geschäftsleitung an** (Art. 81 Abs. 2 und 3 GO). Er nimmt damit vor allem die Stellung eines strategischen Führungsorgans ein und vertritt die GLSC «in strategischen Belangen nach aussen» (Art. 81 Abs. 2 zweiter Satz GO). Die in der GO erwähnte «Festlegung der Abgeltung durch die Kunden» ist insofern zu relativieren, als die anwendbaren Tarife und deren Finanzierung im Anhang der kantonalen Leistungsvereinbarung festgelegt werden (Ziff. 9.1 der Leistungsvereinbarung).
- 42 Der Verwaltungsrat hat die **Oberleitung der Anstalt** inne und kann die erforderlichen Weisungen erteilen. Ihm kommt auch die **anstaltsinterne Aufsicht über die Geschäftsleitung** zu, insbesondere im Hinblick auf die Einhaltung der übergeordneten Gesetze und Vorgaben, wie die der Eigentümerstrategie. Der Verwaltungsrat überwacht die Geschäftsführung bei der Führung der Anstaltsgeschäfte. Diese Oberleitungsfunktion ist vergleichbar mit derjenigen eines Verwaltungsrates einer Aktiengesellschaft.

5.2. Wie grenzen sich diese Aufsichtsbefugnisse voneinander ab?

- 43 Um die Frage 2, wie die Aufsichtspflichten wahrgenommen wurden, beantworten zu können, ist es einerseits notwendig, die gesetzlich vorgesehenen Aufsichtsbefugnisse- und Pflichten darzustellen (Ziff. 5.1), und andererseits zu untersuchen, wie diese Aufsichtsbefugnisse voneinander abzugrenzen sind bzw. wie weit sie gehen.
- 44 Am 24. November 2022 hat der Gemeinderat Glarus Süd rückwirkend per 1. Oktober 2022 ein Konzept zur Wahrnehmung der Aufsicht des Gemeinderates Glarus Süd über die Gemeindebetriebe Alters- und Pflegeheime Glarus Süd (APGS) und die Technischen Betriebe Glarus Süd (tbgs) erlassen (abgekürzt: **Konzept Aufsicht Gemeinderat**), welches eine Leitlinie gibt. Daneben gibt es ein regierungsrätliches

Konzept betreffend Gemeindeaufsicht im Kanton Glarus vom 14. August 2018 (abgekürzt: **Konzept Aufsicht Kanton**). Beide Konzepte geben Hinweise darauf, wie die jeweilige Aufsicht zu verstehen ist.

5.2.1. Vorbemerkungen

45 Obwohl eine Anstalt selbständiger Natur ist und eigene Rechtspersönlichkeit hat, untersteht sie der Aufsicht des Gemeinwesens, das sie geschaffen hat und von dem sie zur Erfüllung der übertragenen öffentlichen Aufgaben eingesetzt wurde. Die **Aufsicht des Gemeinderates steht daher im Zentrum der Aufsicht**. Dem Gemeinderat kommt die Dienstaufsicht über die Verwaltung der Gemeinde zu. Auch die öffentlich-rechtlichen Träger öffentlicher Aufgaben unterstehen in erster Linie der Aufsicht des Gemeinderates; dieser ist und bleibt **politisch erstverantwortlich** und seine Aufsicht ist grundsätzlich als umfassend zu verstehen. Ein im vorliegenden Zusammenhang wesentliches «Ziel der gemeinderätlichen Aufsicht» (Ziff. 4.1 Konzept Aufsicht Gemeinderat) besteht in einem **«systematischen Abschätzen und Minimieren von finanziellen und politischen Risiken zuhanden der Gemeinde»**. Wie weit die Aufsicht gehen kann, soll als erstes untersucht werden.

5.2.2. Bedeutung und Tragweite der «Verwaltungsaufsicht» des Gemeinderates

46 Dass dem Gemeinderat eine gewisse **beherrschende Stellung in der Aufsicht** der Anstalt zukommt, ergibt sich neben dem unter Rz. 45 Gesagtem aus der Tatsache, dass der Gemeinderat eine Eignerstrategie erlässt sowie einen Vertreter in das oberste Leitungsorgan der Anstalt entsendet (Art. 82 Abs.1 zweiter Satz GO) und damit unmittelbar an der Steuerung der Anstalt mitwirkt. Dass der Einfluss der Gemeinde auch nach dem Verantwortlichkeitswechsel zum Kanton immer noch weit geht, zeigen auch die **sehr weitgehenden Mitwirkungsrechte der Gemeinde** gemäss Art. 86 GO, welcher gewisse Geschäfte sogar der Genehmigung durch die Stimmberechtigten der Gemeinde unterstellt und neue Ausgaben von mehr als 500'000.- der Genehmigung durch den Gemeinderat. Gemäss Aussagen einer Vertretung des Kantons in der Aussprache vom 20. November 2025 (Aktennotiz vom 25. November 2025 im Anhang) will der Kanton auch eine gewisse **Distanz zu operativen Themen wahren** und gibt bspw. auch nicht vor, wie viele Standorte die Gemeinde zu betreiben hat. Der Kanton verdeutlicht diese Auffassung in einem **Schreiben von Landesstatthalter Dr. Markus Heer vom 6. November 2025** an «Besorgte Bürgerinnen und Bürger von Glarus Süd und Kanton» als Antwort auf eine **«Einsprache gegen Umstrukturierung des Alters- und Pflegeheims Elm»** an den Glarner Regierungsrat vom 5. September 2025 wie folgt.

47 Am 29. Oktober 2025 hat aufgrund der erwähnten «Einsprache» ein Gespräch zwischen GLSC, der Gemeinde Glarus Süd und dem Departement Finanzen und Gesundheit des Kantons Glarus stattgefunden. *«Dabei hat das Departement seine bereits im Schreiben vom 22. September 2025 geäusserte Haltung bekräftigt. Demnach **handelt es sich bei der Frage, ob und in welcher Form Glarus Süd Care das Alters- und Pflegeheim weiterbetreiben soll, um eine strategische Frage, die von Glarus Süd Care selbst oder politisch vom Eigentümer zu klären ist. Solange die gesundheitspolizeilichen Vorgaben eingehalten werden und eine stationäre Versorgung in der Wohngemeinde sichergestellt ist, bestehen keine Grundlagen für ein Einschreiten des Departementes. Das Departement wies zudem ebenfalls darauf hin, dass die Kosten aufgrund einer nicht ausgelasteten Infrastruktur oder einer nicht wirtschaftlichen Leistungserbringung nicht in den Tarifen berücksichtigt werden können. So mussten die Tarife von Glarus Süd Care für das Jahr 2026 aufgrund der im Vergleich zu anderen Leis-***

tungserbringern zu hohen Kosten begrenzt werden (...) Gelingt es Glarus Süd Care nicht, ihre Leistungen wirtschaftlicher zu erbringen, müssen diese Mehrkosten letztlich von der Gemeinde Glarus Süd bzw. deren Steuerzahlern getragen werden.»

- 48 Diese Aussagen markieren die **Grenzen der kantonalen Aufsicht** sehr deutlich und sie sind an dieser Stelle nicht zu hinterfragen. Sie decken sich mit unserer Sicht der heutigen Situation von GLSC. Der Kanton überlässt es der Gemeinde bzw. der Anstalt, wie die drei Standorte betrieben werden sollen und ob und in welchem Umfang an den drei Standorten festgehalten werden soll. Dies hat den Kanton aber nicht daran gehindert, aufgrund der seit Jahren anhaltenden Defizite **mehrfach mahndend zu intervenieren** (Rz. 61 ff.).
- 49 Die Auslegung des **Begriffs der «Verwaltungsaufsicht»** des Gemeinderates (Rz. 40) hat unter diesen Vorzeichen zu erfolgen. Dem Gemeinderat kommen neben den erwähnten direkten Führungsinstrumenten (wie Eigentümerstrategie und Abordnungsrecht) auch Mittel der Aufsicht im engeren Sinn zu. Aufgrund der engen Anbindung der Anstalt an die Gemeinde ist der Begriff der «Verwaltungsaufsicht» so zu verstehen, dass dem Gemeinderat gegenüber der GLSC **Aufsichtsmittel** zustehen, die jener **der Dienstaufsicht über die Verwaltung sehr ähnlich** sind (siehe dazu Saile/Burgherr/Loretan, Verfassungs- und Organisationsrecht der Stadt Zürich, 2009, N 540, FN 854). Dies kommt nur schon durch den in der Gemeindeverfassung verwendeten Begriff «Verwaltungsaufsicht» zum Ausdruck. Dem Gemeinderat dürften die **Kompetenzen** zukommen, **der Anstalt konkrete Weisungen zu erteilen**, sei es direkt an die Leitungsorgane oder an die Gemeindevertretung, Sonderberichte einzufordern, personelle Änderung an der Vertretung der Gemeinde oder im Verwaltungsrat generell vorzunehmen und im Extremfall vom Recht auf **Selbsteintritt** Gebrauch zu machen, d.h. Entscheide der Anstalt aufzuheben oder zu ändern bzw. selbst zu entscheiden. Ob solche Selbsteintrittsrechte noch unter den Begriff der Verwaltungsaufsicht fallen, d.h. diese Verwaltungsaufsicht mit der Dienstaufsicht über die Mutterverwaltung gleichgesetzt werden kann, muss hier nicht abschliessend beantwortet werden, dürfte aus unserer Sicht aber zu bejahen sein. Wenn dem Gemeinderat schon für den Fall, dass etwas schiefläuft, die **politische Erstverantwortung** zukommt, sollte er auch weitgehende Aufsichtsmittel haben, was nach der hier vertretenen Auffassung mit dem Begriff der «Verwaltungsaufsicht» auch bezweckt sein dürfte.
- 50 Davon scheint auch der Kanton auszugehen (siehe dazu Rz. 62), wenn er in seinem Schreiben vom 1. Februar 2019 dem Gemeinderat Glarus Süd die Frage stellt, «ob sich der Gemeinderat aufgrund der unbefriedigenden finanziellen Situation Gedanken über **eine engere Führung der APGS** (z.B. Reporting, Änderung des Leistungsauftrags) gemacht hat». In der am 22. November 2022 erlassenen, **per 1. Januar 2023** in Kraft gesetzten Eigentümerstrategie ist denn auch eine **enge Führung der Anstalt** durch den Gemeinderat zu erkennen, indem der Gemeinderat bspw. über substantielle Budgetabweichungen «unverzüglich» zu informieren ist (Ziff. 4.2 Abs. 2 lit.b Eigentümerstrategie). Der Verwaltungsrat ist dieser Pflicht mit dem Schreiben vom 21. März 2024 nachgekommen (Rz. 56 und Rz. 123), wobei zu hinterfragen ist, ob der Verwaltungsrat diese Information nicht schon unterjährig und von sich aus (ohne Aufforderung durch den Gemeinderat) hätte liefern müssen (siehe dazu auch Rz. 109).
- 51 **Selbsteintrittsrechte** sollten aber in jedem Fall **nur als letztes Mittel** und mit Fingerspitzengefühl eingesetzt werden, da die Gefahr der Wegdelegation von Verant-

wortung von den Beaufichtigten zur Aufsichtsbehörde besteht und die Aufsichtsbehörde zu einem Feindbild zu werden droht, was Misstrauen schürt (dazu Bolz/Müller, Aufsicht in der und durch die Verwaltung, Tagungsbericht vom August 2017 zur Veranstaltung der SGVW vom 16. Mai 2017, Ziff. 2c.). Dies hat gerade in der jetzigen Situation zu gelten, in welcher eine FührungscREW der Anstalt daran ist, die unbefriedigende Situation aufzuarbeiten und welche auch nach Aussagen des Kantons einen **Vertrauensvorschuss** verdient hat (Aktennotiz der Aussprache vom 20. November 2025 mit Vertretern des Kantons im Anhang). Es kann auch festgestellt werden, dass die beiden Organe Gemeinderat und Verwaltungsrat gut und kooperativ zusammenarbeiten (siehe dazu Rz. 125 ff.), so dass ein Bedürfnis nach Einsetzung dieses letzten Mittels aktuell nicht erkennbar ist.

- 52 Auch ist die **Autonomie der Anstaltsorgane** zu beachten (siehe Ziff. 1 Abs. 3 der Eigentümerstrategie des Gemeinderates vom 22. Dezember 2022), wobei eine Grenzziehung zwischen unternehmerischer und politischer Verantwortung schwierig ist. Eine minimale politische Kontrolle bleibt stets, also auch in Bezug auf die Geschäftsstrategie und -politik, die ausdrücklich dem Autonomiebereich zugeordnet wird. Die Eigentümerstrategie gibt nämlich Richtlinien zur Ausarbeitung der Unternehmensstrategie vor (Ziff. 2 Abs. 1), deren Einhaltung der Aufsicht untersteht. Das Handeln der Anstaltsorgane ist also auch diesbezüglich der Aufsicht des Gemeinderates nicht entzogen.
- 53 Einer vertieften **Aufsicht im Sinn einer Dienstaufsicht** unterstehen die Wahrung des Interesses an der Erfüllung der Kernaufgabe (zusammen mit dem Kanton), die Wahrung der finanziellen Interessen (siehe dazu Rz. 45 am Ende) und die Wahrung der Reputation. In diesen Bereichen dürften allgemein ausgedrückt auch Selbsttrittsrechte nicht ausgeschlossen sein.
- 54 Dass in der Eigentümerstrategie eine **Ausfallhaftung der Gemeinde nicht ausgeschlossen** wird (Ziff.3.2. Abs. 7: «Die Gemeinde kann bei drohender Insolvenz **für Verbindlichkeiten** der Glarus Süd Care **einstehen**»), bedeutet, dass sich der Gemeinderat aufsichts- und finanzmässig in einer weitgehenden Verantwortung sieht. Diese Bestimmung ist aber trotzdem problematisch und sollte korrigiert werden:
- 55 **Exkurs zur Frage der Ausfallhaftung:** Im von der Gemeindeversammlung erlassenen Organisationsreglement der Alters- und Pflegeheime der Gemeinde Glarus Süd vom 18. November 2011 wurde in Art. 19 Abs. 1 festgehalten, dass für Verbindlichkeiten der Institution «allein» das Vermögen der Anstalt haftet. Dieses Reglement wurde an der Gemeindeversammlung vom 23. Juni 2017 zwar aufgehoben. Der Ausschluss einer Ausfallhaftung für vertragliche Verbindlichkeiten (für rechtswidrige Schädigungen von Dritten durch Anstaltsorgane gilt ausschliesslich das kantonale Haftungsgesetz) wurde aber in die Gemeindeverfassung aufgenommen (Art. 78 Abs. 2 zweiter Satz GO: die Anstalt «haftet **ausschliesslich** mit dem eigenen Vermögen»). Dieser Ausschluss der subsidiären Haftung der Gemeinde findet sich auch in allen Nachfolgereglementen der Anstalt (Organisations- und Geschäftsreglemente, die vom VR erlassen und laufend revidiert werden), welche das Reglement vom November 2011 abgelöst haben. **Bei allem Verständnis der Übernahme einer erhöhten Verantwortung der Gemeinde für diese Anstalt müsste diese der Gemeindeordnung widersprechende Möglichkeit einer Ausfallhaftung (Rz.54) für vertragliche Verbindlichkeiten möglichst bald eliminiert werden.** Ob eine implizite Haftung in einem Insolvenzfall zum Zuge käme, müssten die Gerichte klären. Es sollte aber vermieden werden, dass sich der Gemeinderat zu einer expliziten Regelung (in der GO) mit der Eigentümerstrategie explizit in Widerspruch setzt. Es ist nämlich davon auszugehen, dass eine stufengerechte Einfüh-

rung einer expliziten Ausfallhaftung (in der GO) erhebliche politische Auseinandersetzungen mit ungewissem Ausgang auslösen würde. Auch der Kanton geht davon aus, dass der erwähnte Widerspruch «längst» hätte bereinigt werden sollen (Aktennotiz der Aussprache mit Vertretern des Kantons vom 20. November 2025 im Anhang).

- 56 Wie der Kanton in einem Schreiben an den Gemeinderat Glarus Süd vom 1. Februar 2019 festhält, schliesst der in der GO enthaltene Haftungsausschluss **Zuschüsse der Gemeinde** an die Anstalt nicht aus. Solche Zuschüsse würden neue Ausgaben der Gemeinde darstellen und könnten dann aktuell werden, wenn der Gemeinderat bzw. das Stimmvolk bspw. am Standort Elm mit umfassendem Angebot sollten festhalten wollen, obwohl vor allem dieser Standort für Defizite verantwortlich ist (siehe zu den Gründen und zum diesbezüglichen Handlungsbedarf die Schreiben des VR-Präsidenten vom 21. März 2024 und vom 29. Februar 2024, hinten Rz. 121 und 123). Der Handlungsbedarf wird unter anderem auch aufgezeigt **in der Strategie** zur Weiterentwicklung der APGS vom Mai 2020 (Bedarfsanalyse), wo ein **Szenario mit 150 Betten priorisiert** wird, um mit einer stabilen, hohen Auslastung die Wirtschaftlichkeit der Heime sicherzustellen.

5.2.3. Verhältnis zur kantonalen Aufsicht

- 57 Die Tatsache, dass die Verantwortung im Bereich Alter und Pflege am 1. Januar 2023 an den Kanton übergegangen ist und das PBG eigene Aufsichtsinstrumente kennt, wie Inspektionen und direkte Leistungsvereinbarungen mit den Institutionen, birgt die Gefahr der Doppelsteuerung und ruft nach **Klärung der Rollen** und Abstimmung der Aufsichtstätigkeiten durch **formalisierte Dialoge** (dazu hinten Fragen 5.4 und 5.5).
- 58 Dem Kanton dürfte ganz allgemein formuliert eher die **Fachaufsicht** zukommen, dem Gemeinderat die **politische, organisatorische, personelle und finanziell-betriebswirtschaftliche Aufsicht**. Eine **risikobasierte Aufsicht** dürfte im Kernbereich der Aufgabenerfüllung durch die Anstalt **beiden Instanzen** zukommen. Diese Abgrenzung ergibt sich auch aus dem zitierten Schreiben des zuständigen kantonalen Departementes vom 6. November 2025 (Rz. 46 und 47).
- 59 Da es die Eigentümerstrategie zulässt, dass die Anstalt zusätzliche Leistungen anbietet, welche über die Leistungsvereinbarung mit dem Kanton hinausgehen (Ziff. 3.1. Abs. 4), kommt in diesem «freiwilligen» Bereich die **Gemeindeaufsicht ausschliesslich** zum Zug.

5.2.4. Grundsätze für die Ausübung der Aufsicht

- 60 Als Grundsatz kann gelten, dass Aufsicht nicht flächendeckend ausgeübt werden kann, sondern **risikobezogen** und **mit Augenmass**. Es ist eine Koordination zwischen den Aufsichtsbehörden erforderlich und die Verhältnismässigkeit ist zu wahren. Zudem sollte die Aufsicht das **Ziel verfolgen**, die Anstaltsverwaltung und die **Leistungserbringung zu verbessern** (siehe dazu Tagungsbericht, a.a.O., Ziff. 3d.).

5.3. Haben die Organe der Anstalt und die Aufsichtsorgane ihre Aufgaben und Aufsichtspflichten genügend wahrgenommen?

- 61 Es fällt auf, dass **der Kanton** bzw. das zuständige kantonale Departement schon sehr früh und **mit Nachdruck interveniert** und auch weiter nachgefragt haben, wenn der Gemeinderat ausweichend oder unvollständig auf konkrete Fragen geantwortet hat. Der Kanton hat grundsätzlich die richtigen Fragen gestellt, die Risiken

erkannt und davor gewarnt, dass der **angestrebte Gewinn aus der Aufwertung der Liegenschaften in Schwanden die strukturellen Probleme des Betriebs nicht werde lösen können** und der Aufwertungseffekt schnell verpuffen werde, was sich auch bewahrheitet hat.

- 62 In ihrem Schreiben vom 1. Februar 2019 hat Regierungsrätin Marianne Lienhard, Departement Volkswirtschaft und Inneres, bereits darauf hingewiesen, dass **letztmals 2014 ein Gewinn und hernach Jahr für Jahr massivere Verluste** erzielt worden seien. Das Eigenkapital habe sich auf noch 36'506.- reduziert und für das Jahr 2018 sei ein Verlust von 715'035.- budgetiert und für das laufende Jahr errechne sich ein Verlust in der Grössenordnung von 900'000.-. Der Gemeinderat wird ausdrücklich gefragt, **«wie diese Verluste finanziert werden sollen und wie sich die finanzielle Situation der APGS auf die Rechnung der Gemeinde Glarus Süd auswirken wird»**. Weiter wird wörtlich die Frage gestellt: **«Welche Entscheide und Anordnungen hat der Gemeinderat (als Aufsichtsbehörde) in diesem Zusammenhang allenfalls bereits getroffen oder beabsichtigt er gegebenenfalls wann zu treffen?»**
- 63 Diese Fragen verdeutlichen, dass der Kanton davon ausgeht, dass dem Gemeinderat mit der Verwaltungsaufsicht auch **ein Selbsteintrittsrecht** zukommt (siehe Rz. 49 ff.). Der Kanton verwies neben weiteren Fragen zu Darlehen auch darauf, dass die Gemeinde **keine Verlustdeckung in den Gemeindebudgets** eingestellt habe. Der Gemeinderat wird schliesslich aufgefordert, **sich in dieser «Thematik zu positionieren»**. Es kann dazu festgehalten werden, dass diese **aufsichtsrechtlichen Anforderungen** und Fragen **als ausserordentlich deutlich und mahnend zu bezeichnen sind**.
- 64 Das **Antwortschreiben des Gemeinderates** vom 28. Februar 2019 dazu fällt **wenig konkret** aus: Man habe am 23. November 2017 eine Unternehmensberatung beauftragt, eine **Analyse durchzuführen** und verschiedene Szenarien zu erarbeiten. Der VR werde gestützt darauf im Laufe des Jahres 2019 eine Grundlage vorlegen, um weitere strategische und politische Entscheide fällen zu können. Man erwirtschaftete nach wie vor einen Cash-Flow. Die Aufwertung löse das aktuelle Bilanzproblem, könne aber das betriebliche Defizit nicht beheben. Wie künftig finanzielle Unterstützung gewährt werde, könne erst nach Auswertung der Strategie beantwortet werden. **Strukturelle betriebliche Massnahmen sollten fundiert erarbeitet werden**. Der Gemeinderat hält in seiner Stellungnahme vom 11. März 2026 fest, dass vom Gemeinderat nicht erwartet werden konnte, **«dass er selbst strategische Beschlüsse (im Selbsteintritt) fällt, ohne die entsprechenden Grundlagen zu haben.»**
- 65 Der Kanton gab sich mit der Antwort vom 28. Februar 2019 nicht zufrieden und **interveniente mit Schreiben vom 21. März 2019 ein weiteres Mal** und wies darauf hin, dass das mittlerweile nicht mehr vorhandene Eigenkapital und die ins Auge gefasste Aufwertung nicht das eigentliche Problem darstellen, **«sondern der Umstand, dass allein die JR 2015, 2016 und 2017 die APGS rund 2 Mio. Franken Eigenkapital gekostet haben.»** Es sei deshalb nur eine Frage der Zeit **«bis auch das aufgewertete Gewonnene wieder zerronnen wäre»**. Die Aufwertung bewirke einen zeitlichen Aufschub, löse aber das Problem nicht. Anschliessend werden neun sehr **konkrete und gezielte Fragen** gestellt, da vieles unbeantwortet blieb. Diese Fragen können im Schreiben vom 21. März 2019 nachgelesen werden und betreffen v.a. auch die Rückzahlung verschiedener Darlehen.
- 66 Im Hinblick auf die Beantwortung von Frage 5.4 ist darauf hinzuweisen, dass der Kanton in Kopie beide Schreiben des kantonalen Departementes und die Antwort

des Gemeinderates sowohl an die GPK Glarus Süd, die Revisionsstelle der Gemeinde als auch an die Anstalt und deren Revisionsstelle zugestellt hat. Damit waren **alle involvierten Stellen über die akute Problematik informiert**.

- 67 Die **Antwort** des Gemeinderates auf diese Fragen erfolgte am 21. Mai 2019. Der Gemeinderat habe die Analyse der Situation an seiner Sitzung vom 22. März 2018 zur Kenntnis genommen. Der VR habe in der Folge die Analyse ausgewertet und sei daran, darauf basierend eine Strategie zu entwickeln. **Konkrete Sofortmassnahmen habe der Gemeinderat nicht gefordert**. Man habe dem VR für die Erarbeitung der Strategie **etwas mehr Zeit zugestanden**, da ein neuer VR per 1. Juli 2018 sein Amt angetreten habe. Der VR beabsichtige, den Gemeinderat in der zweiten Hälfte 2019 über den Stand der Arbeiten zu informieren. Im Weiteren wird darauf hingewiesen, dass **der heutige Immobilienbestand klar nicht nachhaltig unterhalten und erneuert werden könne**. Es werde sich demnach über kurz oder lang die **Frage stellen, «wie der Immobilienbestand dem vorhandenen Bedarf (tiefere Auslastung) angepasst werden kann.»** Der Gemeinderat sieht als zusätzliche **Variante zu einer direkten Defizitdeckung** durch die Gemeinde eine **Übernahme der Immobilien** durch die Gemeinde mit Weitervermietung der benötigten Teile an die Anstalt. Das Erreichen einer **ausgeglichenen Rechnung** sei angesichts des zu grossen Immobilienbestandes und den Rückstellungs- und Abschreibungsvorgaben **nicht möglich**. Der Gemeinderat deutet hier immerhin möglicherweise längerfristig wirksame Massnahmen an und zeigt Alternativen auf.
- 68 Die Analyse, welche der **Gemeinderat an seiner Sitzung vom 22. März 2018** zur Kenntnis nahm, zeigte fünf Szenarien auf: 1. Vernetzte und schlanke Strukturen an den drei Standorten. 2. Redimensionierung auf die Standorte Schwanden und Linthal unter Aufgabe des Standortes Elm. 3. Redimensionierung auf die Standorte Schwanden und Elm unter Aufgabe des Standortes Linthal. 4. Konzentration auf den Standort Schwanden. 5. Übertragung der stationären Langzeitpflege an Dritte. Der **Analysebericht empfahl den Verkauf der Liegenschaften Elm und Linthal an einen Investor und die Konzentration auf den Standort Schwanden**, da eine solche Konzentration «aus betriebswirtschaftlicher Sicht die grössten Vorteile» bringe. Es ist (politisch) nachvollziehbar, dass aufgrund der verfassungsmässigen Situation (die GO schreibt drei Heimstandorte vor) und aufgrund des Legislaturwechsels im Verwaltungsrat die empfohlene Massnahme nicht primär und sofort zur Umsetzung empfohlen wurde. Bei der Verabschiedung der Jahresrechnung der GLSC 2017 stellte der Gemeinderat am 26. April 2018 fest, dass **die finanzielle Situation der GLSC «sehr ernst» sei**. Es wurde auch eine ungenügende durchschnittliche Belegung von rund 82 % bewirtschafteter Betten festgestellt. «Gegenüber dem Vorjahr verlor die GLSC nochmals 6000 Belegungstage». Die Alters- und Pflegeheime Linthal und Elm würden mit einer sehr tiefen Auslastung kämpfen. **Es kann** (in Übereinstimmung mit dem Kanton) trotz grundsätzlichem Verständnis für die Haltung des Gemeinderates in Anbetracht der Umstände durchaus **hinterfragt werden**, weshalb der Gemeinderat aufgrund der sehr ernsthaften Lage und der unmissverständlichen Mahnungen des Kantons (Rz. 62, 65 und 69) keine konkreten Sofortmassnahmen in Auftrag gab, was aufgrund seiner Aufsichtsbefugnisse möglich gewesen wäre. Der Gemeinderat hält in seiner Stellungnahme vom 11. März 2016 dazu fest, dass diese Feststellung, dass keine konkreten Massnahmen in Auftrag gegeben worden seien, relativiert werden müsse. Das Selbsteintrittsrecht bedeute nicht, dass der Gemeinderat Kompetenzen, die gemäss Gemeindeordnung der Gemeindeversammlung zukämen, selbst wahrnehmen könne. Die Standortfrage habe der Gemeinderat eben gerade nicht selbst entscheiden können. Höchstens Szenario 1 wäre nach Ansicht

des Gemeinderates denkbar gewesen, «aber als Sofortmassnahme wohl ungeeignet und politisch kaum mehrheitsfähig». Zu diesen Hinweisen des Gemeinderates ist aus unserer Sicht zu bemerken, dass es der Gemeinderat ist, welcher zu Geschäften, die von der Gemeindeversammlung zu entscheiden sind, Antrag zu stellen hat.

- 69 Im kantonalen Aufsichtsbericht des Aufsichtsbesuchs vom 25. November 2019 wird festgestellt, dass der ab 1. Juli 2018 im Amt stehende Verwaltungsrat «jetzt aktiv an der Weiterentwicklung der GLSC» arbeite. Der Verwaltungsratspräsident habe die im September 2019 vom VR verabschiedete Strategie «Wohnen im Alter in Glarus Süd mit Dienstleistungen aus einer Hand» vorgestellt. Der Gemeinderat habe den VR mit der Umsetzung der Strategie beauftragt. Der zu erarbeitende Massnahmenkatalog umfasse u.a. die Erarbeitung eines **Konzeptes für Dienstleistungen aus einer Hand** in Zusammenarbeit mit allen in der Branche involvierten Akteuren. Als **besorgniserregend** wird in diesem Bericht nach wie vor **die finanzielle Situation der Anstalt** bezeichnet. Es wird erwähnt, dass es der Gemeinderat und die Anstalt **versäumt hätten, die entsprechenden Parameter zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen**, nachdem «festzustellen war, dass das **vorhandene System über Jahre zu unbefriedigenden Ergebnissen führte**. Mit der bestehenden Belegung können die drei Standorte in der jetzigen Form nicht kostendeckend geführt werden und es stellt sich die **Frage, wer für die ungedeckten Kosten aufkommt**.»
- 70 Am 18. Dezember 2019 intervenierte der Kanton ein weiteres Mal und verlangte eine Liquiditätsplanung 2020 bis 2025. Es wird nochmals darauf hingewiesen, dass **eine Aufwertung der Liegenschaften die viel grössere Problematik der ungenügenden Ertragsituation nicht löse**.
- 71 Ein Blick in die Protokolle des Gemeinderates des Jahres 2019 ergibt in Bezug auf die Vorkehrungen des Gemeinderates und des Verwaltungsrates folgendes Bild. Der Gemeinderat hat sich an verschiedenen Sitzungen intensiv mit der Situation auseinandergesetzt:
- 72 **Am 25. April 2019 verabschiedete er die Jahresrechnung 2018 mit einem Defizit** bei der ordentlichen Rechnung **von CHF 891'233**. Die Liegenschaften des Alterszentrums Schwanden wurden neu bewertet, womit die Gefahr eines negativen Eigenkapitals per Ende 2018 gebannt werden konnte, **was aber zur Wiedereinbringung getätigter Abschreibungen von über CHF 10'462'000 führte**. Es wurde auch festgestellt, dass die durchschnittliche **Belegung der Betten** an den Standorten Elm (65.9%) und Linthal (68.02%) **zu tief** sei, «um die geforderten Abschreibungen und Rückstellungen erwirtschaften zu können.» Als Schlussfolgerung wurde festgehalten: Es «muss hier **zeitnah gemeinsam mit der GLSC und dem Gemeinderat eine politisch vertretbare Lösung gefunden werden**.» Die prekäre Lage wurde also erkannt.
- 73 In den Erwägungen des Beschlusses des Gemeinderates vom 24. Oktober 2019 wird festgehalten, dass sich **der Verwaltungsrat «auch für 2020 klar zum bestehenden Auftrag der Führung von den drei Heimstandorten** gemäss Gemeindegesetzgebung **bekannt**» habe. **«Dies im Wissen von Synergieverlusten**». In den Erwägungen des Gemeinderates wird festgehalten, dass im Moment eine Betriebsanalyse durch ein externes Büro durchgeführt werde. Das definitive Ergebnis werde erst gegen Ende Jahr bekannt. Der Gemeinderat hat im Beschluss vom 24. Oktober 2019 diese Erwägungen und die Ausführungen des an der Sitzung anwesenden Präsidenten des Verwaltungsrates der GLSC kommentarlos zur Kenntnis genommen und die Tarife für das Jahr 2020 genehmigt.

- 74 Bereits **am 7. November 2019 genehmigte der Gemeinderat die** von der Anstalt vorgelegte **Strategie «Wohnen im Alter in Glarus Süd mit Dienstleistungen aus einer Hand»** und erteilte der **GLSC den Auftrag**, «auf der Basis der in Art. 79 der Gemeindeordnung aufgeführten Heim-Standorte eine **sinnvolle Umsetzung der Strategie zu entwickeln**». Wörtlich heisst es im Beschluss vom 7. November 2019 weiter:
- 75 *«In Anbetracht der künftig zu reduzierenden Anzahl Betten in der Pflege wird dabei der Standort Schwanden die höchste Anzahl Pflegebetten bewirtschaften. Mögliche Änderungen in der Gemeindeordnung im Zusammenhang mit Art. 79 können zur gegebenen Zeit durch den Gemeinderat den Stimmberechtigten vorgelegt werden. Die Erarbeitung des neuen Konzepts soll unter Einbezug aller involvierten Strukturen der Altersversorgung und in **enger Zusammenarbeit mit dem Gemeinderat** erfolgen. Massgebende Änderungen von Angeboten an den Heim Standorten werden **vorgängig mit dem Gemeinderat abgesprochen**. Im Rahmen der Umsetzung unterstützt und fördert der Gemeinderat die GLSC im Besonderen in den folgenden Bereichen: in der aktiven Kommunikation mit der Bevölkerung, bei den Verhandlungen mit den beiden Spitexorganisationen Glarus Süd sowie weiteren möglichen Partnern und bei der Führung der politischen Diskussion im Zusammenhang mit Art. 79 der Gemeindeordnung. In der Eigentümerstrategie soll die künftige Strategie zum Ausdruck kommen. Diese soll in der aktuellen Amtsperiode überprüft und angepasst werden.»*
- 76 Es kann festgestellt werden, dass der Gemeinderat **seine Aufsichtsfunktion mit diesem Beschluss wahrgenommen**, klare Aufträge erteilt und die Art der Zusammenarbeit mit der Anstalt aufgezeigt hat. Selbst einschneidende Massnahmen, die eine Änderung der Gemeindeordnung erfordern würden, wurden nicht ausgeklammert. Im Gemeinderatsbeschluss wird im Sachverhalt die Situation ungeschminkt umschrieben und festgestellt, dass die starre Umschreibung der Standorte in der Gemeindeordnung mit ein Grund sei, «dass schon seit einigen Jahren zunehmend Defizite in der Betriebsrechnung zur Kenntnis genommen werden und es ist mit weiteren massiven Kostensteigerungen zu rechnen.»
- 77 Auch der Verwaltungsrat ist **seiner Rolle als strategisches Führungsorgans bislang nachgekommen**, indem er bereits 2017 aktiv im Auftrag des Gemeinderates die Arbeit zu einer strategischen Weiterentwicklung der Institution aufgenommen hat und nun im Jahr 2019 dem Gemeinderat das Strategiepapier «Wohnen im Alter in Glarus Süd mit Dienstleistungen aus einer Hand» vorgelegt hat. Ziel dieses Papiers war es, «ein zweckmässiges und modernes Angebotsmodell zu entwickeln, das die ganze Versorgungskette in der Langzeitpflege abbilden soll». Abgesehen vom Zeitpunkt kann dieses Vorgehen von Gemeinderat und Verwaltungsrat als sachgerecht und verhältnismässig bezeichnet werden, auch wenn bereits zu diesem Zeitpunkt auch einschneidendere Anträge denkbar bzw. angebracht gewesen wären (siehe dazu auch Rz. 68).
- 78 Für das Jahr 2020 sind zwei Beschlüsse des Gemeinderates relevant: Am 7. Mai 2020 **verabschiedete der Gemeinderat die konsolidierte Jahresrechnung** der GLSC 2019 **mit einem weiteren Defizit** bei der ordentlichen Rechnung **von Fr. 757'573** kritiklos und ohne Auflagen. **Am 7. Juli 2020** beschäftigte sich der Gemeinderat unter Anwesenheit des Präsidenten des Verwaltungsrates der GLSC intensiv mit Ergänzungen zur Strategie der Weiterentwicklung der GLSC. Gemäss Sachverhaltsdarlegung im Gemeinderatsbeschluss vom 7. Juli 2020 wird erwähnt, dass **der Verwaltungsrat** im Februar 2020 **Informationsveranstaltungen** an den drei Heimstandorten und eine öffentliche Veranstaltung in Schwanden **durchführte**. Die dabei präsentierte Strategie habe grosses Interesse ausgelöst. Es sei **unmissverständlich zum Ausdruck gekommen**, «dass auch in Zukunft an den drei bisherigen

Standorten festgehalten» werden soll, was den klaren Erwartungen der Bevölkerung entsprochen habe. Ebenso klar sei zum Ausdruck gebracht worden, «dass auch in einer neuen Strategie **an allen drei Standorten** neben einem Schwerpunktangebot eine gewisse Anzahl an **Pflegeplätzen für allgemeine Langzeitpflege vorhanden sein soll.**» Hier zeigte sich schon der Druck aus der Bevölkerung gegen einschneidendere Massnahmen, weshalb das eingeschlagene Vorgehen (Rz. 79) **politisch verständlich** erscheint, zumal das Abschätzen und Minimieren politischer Risiken gemäss Konzept Aufsicht Gemeinderat (Rz. 45) zur Aufsichtsaufgabe des Gemeinderates gehört.

- 79 An der gleichen Sitzung vom 7. Juli 2020 nahm der Gemeinderat von der statistischen **Bedarfsanalyse zur Planung der GLSC 2019-2045** Kenntnis (siehe auch Rz. 56). Dazu wird erwähnt, dass sich der Verwaltungsrat nach Kenntnisnahme der Fakten und in Abwägung aller relevanter Faktoren entschieden habe, «zukünftig ein **Angebot von 150 Betten für die gesamte Institution** zu realisieren». Dieses Szenario wurde in der Studie priorisiert. Dabei sollen sich die Pflegeplätze wie folgt verteilen: Elm 15 für allgemeine Langzeitpflege, Linthal 25 Pflegeplätze für allgemeine Langzeitpflege und Schwanden 110 für allgemeine und spezielle Langzeitpflege. Dieses Angebot sollte **in Elm den in der bisherigen Strategie festgelegten Angebotsschwerpunkt Alterswohnungen ergänzen**, während an den beiden anderen Standorten diese Zahlen die zukünftige Bettenzahl konkretisiert. Das **Ergebnis der Bedarfsanalyse** sollte gemäss Beschluss des Gemeinderates **integrierender Bestandteil der Strategie «Wohnen im Alter in Glarus Süd mit Dienstleistungen aus einer Hand»** sein und in der Umsetzung berücksichtigt werden. Die Überprüfung der betrieblichen Umsetzung sei für Elm untersucht worden und habe ein positives Ergebnis ergeben.
- 80 Mit diesem Beschluss wurden schon relativ konkrete Vorgaben für die GLSC formuliert. Wie noch zu zeigen sein wird, verzögerte sich dann die Umsetzung leider und es kam im Jahr 2026 schliesslich zu einer Sistierung des bereits in die Wege geleiteten Transformationsprozesses in Elm durch den Verwaltungsrat (siehe Rz. 102, 116 und 178). Der Gemeinderat hält in seiner Stellungnahme vom 11. März 2026 fest, dass die Diskussion an der Sitzung vom 7. Juni 2020 (gemeint ist wohl der 7. Juli 2020) deutlich zeige, «dass der Gemeinderat (erneut) klare Aufträge erteilte.» Diese seien bis Ende der Amtszeit 2018-2022 nicht umgesetzt worden.
- 81 Bereits am **11. Februar 2021** fand wieder eine Gemeinderatssitzung unter Anwesenheit des Präsidenten des Verwaltungsrates statt, was zeigt, dass **Gemeinderat und Verwaltungsrat sehr eng zusammenarbeiteten und sich laufend austauschten**. Der Gemeinderat bestätigt dies in seiner Stellungnahme vom 11. März 2026 ausdrücklich mit der Feststellung, «dass Verwaltungsrat und Gemeinderat einen sachgerechten und konstruktiven Umgang miteinander pflegen». Auch die Einsetzung einer gemeinsamen Projektkerngruppe im Frühjahr 2020 zeugt von dieser engen Zusammenarbeit. Es ging bei dieser Sitzung vom 11. Februar 2021 um einen weiteren strategischen Schritt, nämlich um die Schaffung einer **gemeinsamen Betriebsorganisation**, durch welche man sich für die gesamte Gesundheitsversorgung der Gemeinde mehr Effizienz und Effektivität versprach und für den Standort Elm grosse Synergien (auch im Altersbereich) durch **Integration der Spitex**. Der Gemeinderat beschloss daher eine entsprechende (weitere) Ergänzung der bisherigen Strategie, obwohl die beiden in Frage kommenden Spitexorganisationen diese neue Organisationsform vorläufig noch nicht akzeptieren konnten.

- 82 Am **11. Mai 2021** verabschiedete der Gemeinderat die **Jahresrechnung 2020** der GLSC, welche mit einem Defizit bei der ordentlichen Rechnung von Fr. 276'557 abschloss. Die das Defizit verursachenden **Mehrkosten waren ausschliesslich durch die Corona-Pandemie bedingt**, was gemäss Gemeinderat bedeutete, dass «in der Jahresrechnung 2020 anstatt eines Vorschlages ein Rückschlag entstanden ist».
- 83 Im Beschluss des Gemeinderates vom **9. Dezember 2021** mussten Wechsel in massgebenden Führungspositionen der GLSC und die **Absage der Spitex Glarus Süd in Bezug auf einen Zusammenschluss mit der GLSC festgestellt werden**. Hingegen hatte der Verein Spitex Sernftal den Vorstand ermächtigt, Fusionsverhandlungen mit der GLSC aufzunehmen. Ausgehend von der heutigen Plattform der Spitex Sernftal soll die integrierte Versorgung in Glarus Süd ermöglicht werden, weshalb **für die Zusammenführung bzw. Integration des Vereins Spitex Sernftal in die GLSC** eine Kreditüberschreitung im Rahmen eines Kostendachs beschlossen und die GLSC beauftragt wurde, das Projekt umzusetzen. Die Gemeinde wurde als «Co-Auftraggeberin» bezeichnet, was zeigt, dass sich **der Gemeinderat in dieser Sache aufsichtsrechtlich stark involvierte**.
- 84 Die **Korrespondenz mit dem Kanton** ging auch **im Jahr 2020** weiter. Am 24. Januar 2020 schrieb der VR-Präsident dem Kanton, dass der VR zusammen mit der GL laufend bemüht sei, die Ertragslage zu verbessern. Mit der Strategie sollen die strukturellen Voraussetzungen verbessert werden, was nur zusammen mit der Gemeinde gehe. In der Antwort des Kantons an den VR vom 10. Februar 2020 wird nochmals darauf hingewiesen, dass der erzielte Effekt der Aufwertung der Liegenschaften verpuffen werde und nichts an der Notwendigkeit ändere, die Ertrags- und Aufwandsituation zu optimieren.
- 85 Im **Jahr 2022** präsentierte sich die Lage, wiederum geprägt durch die weiter anhaltende Pandemie, wie folgt: Der Gemeinderat verabschiedete am **28. April 2022** die **Rechnung 2021** der GLSC mit einem **Defizit von insgesamt CHF 859'658**. Ursache dafür waren markant tiefere Erträge von CHF 900'449 aufgrund anhaltend tiefer Belegung und pandemiebedingte Mehrkosten von CHF 249'010.
- 86 Im Jahr 2022 stand zudem die bevorstehende in Kraftsetzung des neuen PBG im Fokus, weshalb der Gemeinderat mit Beschluss vom 12. Mai 2022 **bestehende Leistungsvereinbarungen** mit den Alters- und Pflegeheimen Glarus Süd sowie mit der Spitex Glarus Süd und der Spitex Sernftal per 31. 12. 2022 **kündigte**, da inskünftig der Kanton für entsprechende Leistungsvereinbarungen zuständig ist. Aufsichtsrechtlich war damit **die Jahre 2021/2022 geprägt durch verschiedene ausserordentliche Ereignisse**, welche sowohl die Aufsichtsinstanz Gemeinderat als auch das Leitungsorgan Verwaltungsrat ausserordentlich forderten (Bewältigung Pandemie, Zuständigkeitswechsel zum Kanton mit neuer Leistungsvereinbarung und Weiterentwicklung einer gemeinsamen Betriebsorganisation mit der Spitex Sernftal, Überarbeitung Eigentümerstrategie und Revision Gemeindeordnung). Dabei darf nicht ausser Acht gelassen werden, dass diese komplexen Fragen im Rahmen einer Milizstruktur zu bewältigen waren.
- 87 Aus dem Beschluss des Gemeinderates vom **20. September 2022** ergibt sich, dass sich der Gemeinderat zusammen mit dem Präsidenten des Verwaltungsrates der GLSC und dem zugezogenen Berater intensiv mit der **Weiterführung des Projektes einer integrierten Gesundheitsversorgung in Glarus Süd** befasste und die GLSC beauftragte, **das Projekt** integrierte Gesundheitsversorgung in der überarbeiteten

Form **umzusetzen**. Der Beschluss zeigt wiederum die gute Zusammenarbeit der beiden Gremien. Aus der Sachverhaltsdarstellung des Beschlusses vom 20. September 2022 kann entnommen werden, dass **am 11. August 2022 die Hauptversammlung der Spitex Sernftal der Zusammenführung mit der GLSC mit grossem Mehr zustimmte**. Damit war die GLSC gefordert, per 1. Januar 2023 die Infrastrukturen an den drei Standorten sowohl in Bezug auf das künftige Leistungsangebot wie auch in Bezug auf die Nachfrage neu zusammen mit der integrierten Spitex Sernftal auszurichten. Das Personal der Spitex Sernftal musste übernommen, das Organisations- und Geschäftsreglement entwickelt und die Eigentümerstrategie neu erstellt sowie die kommunale Gesetzgebung an die veränderte Situation als auch an das neue PBG angepasst werden. Auch musste GLSC sowohl für die stationäre als auch für die ambulante Versorgung einen neuen Leistungsauftrag mit dem Kanton verhandeln. Damit waren beide Gremien und die dazugehörigen Verwaltungen und Geschäftsleitungen neben dem Tagesgeschäft **ausserordentlich gefordert**.

- 88 Mit Beschluss vom **22. Dezember 2022 genehmigte der Gemeinderat** (auch wieder in enger Zusammenarbeit mit dem Verwaltungsrat durch Anwesenheit des Präsidenten und weiterer Mitglieder) **die überarbeitete Eigentümerstrategie**, die per 1. Januar 2023 in Kraft trat. Diese Überarbeitung war u.a. notwendig aufgrund des erweiterten Tätigkeitsfeldes der Glarus Süd Care mit ambulanten Leistungen, des Namenswechsels zu «Glarus Süd Care» und der Leistungsvereinbarung mit dem Kanton, wodurch der Eigentümerstrategie als Steuerungsinstrument für die Gemeinde ein grösseres Gewicht zukam.
- 89 Am **27. April 2023** verabschiedete der Gemeinderat die **Jahresrechnung 2022 mit einem Defizit von CHF 621'198**. Es wurde dabei festgestellt, dass das Jahresergebnis immer noch im Minus sei, allerdings weniger als budgetiert. Am **31. August 2023** beschäftigte sich der Gemeinderat mit einem **Antrag von Peter Zimmermann betreffend Rechtsform der GLSC**. Daraus geht hervor, dass zu diesem Thema ein **gemeinsamer Workshop** (Gemeinderat und Vertretungen aus dem Verwaltungsrat) durchgeführt wurde. Auch dies ist Zeichen einer funktionierenden Zusammenarbeit zwischen diesen Gremien. Der Antrag von Peter Zimmermann wurde abgelehnt, da er den angestossenen und sich in Umsetzung befindenden Prozess einer integrierten Gesundheitsversorgung Glarus Süd durch eine aufwendige Rechtsformänderung bremsen würde. Dieser **Antrag hat den Gemeinderat aufsichtsrechtlich zusammen mit dem Verwaltungsrat ohne ersichtlichen Gewinn stark beschäftigt**. In den Erwägungen des Beschlusses des Gemeinderates vom 31. August 2023 findet sich der Hinweis, dass **die Defizite der GLSC in den vergangenen Jahren keinen Einfluss auf die Gemeinderechnung hatte, «da die GLSC die Verluste selber getragen hat»**.
- 90 Im **Jahr 2024** zeigte sich soweit ersichtlich erstmals, dass der Gemeinderat gegenüber dem Verwaltungsrat kritisch auftrat und sich auf seine Aufsichtspflicht berief. In einem Brief des Departementsleiters Wirtschaft und Finanzen vom 26. Januar 2024 wird vom Verwaltungsrat Auskunft über die Vergabepaxis von Aufträgen an Dritte und über Kosten für Personalfälle verlangt. Mit Brief vom 29. Februar 2024 nimmt der Präsident des Verwaltungsrats zu diesem Brief Stellung. Mit Schreiben des Departementsvorstehers und des Departementsleiters Wirtschaft und Finanzen vom 5. März 2024 wird gegenüber dem Verwaltungsrat bekräftigt, dass gemäss kommunalem Aufsichtskonzept das systematische Abschätzen und Minimieren von finanziellen und politischen Risiken zulasten der Gemeinde Glarus Süd ein wichtiges Ziel sei. Es heisst in diesem Brief wörtlich:

- 91 *«In sämtlichen VR-Sitzungen waren Finanzkennzahlen traktandiert. Die Protokolle werden uns wie vereinbart nach Genehmigung des VR zugestellt. Aus keinem der Protokolle im Jahr 2023 bis und inkl. der Sitzung vom 4. Dezember 2023 geht eindeutig hervor, dass eine markante Abweichung vom Budget 2023 von der Geschäftsleitung und vom VR festgestellt wurde. Der VR nimmt die Zahlen hauptsächlich unkritisch zur Kenntnis.»*
- 92 Der Gemeinderat verlangte vom Verwaltungsrat in diesem Brief **sechs detailliert zu beantwortende Fragen**, unter anderem eine Stellungnahme zur Frage, **weshalb die Abweichung der Jahresrechnung gegenüber dem Budget 2023 erst mit der Vorbereitung/Erstellung des Jahresabschlusses bekannt wurde**, obwohl Finanzkennzahlen ein ständiges Traktandum waren und weshalb an der Sitzung vom 4. Dezember 2023 das Budget 2024 modifiziert wurde und nicht unverzüglich die Aufsicht informiert wurde. Mit Schreiben vom **21. März 2024** antwortete der Verwaltungsrat auf die gestellten Fragen. Ob der Gemeinderat mit diesen Antworten zufrieden war, kann nicht beurteilt werden. Am Schluss der Antwort des Verwaltungsrates findet sich die für den Gemeinderat wichtige Aussage, dass die **GLSC nicht in der Lage sei, «ein jährliches Betriebsergebnis aus den anderen Standorten zu erwirtschaften, um das Defizit aus dem Betrieb von Elm betriebsintern aufzufangen. Deshalb beantragen wir, dass die Gemeinde Glarus Süd künftig das Defizit aus dem Betrieb des Standortes Elm übernimmt.»**
- 93 Am **18. April 2024** verabschiedete der Gemeinderat die **Jahresrechnung 2023, welche mit einem Defizit von CHF 656'604** abschloss. Es wird auf die Gründe für dieses Defizit eingegangen und festgestellt, dass **das Minus eigentlich CHF 1 Mio.** betragen würde; die Auflösung von stillen Reserven stellten das Ergebnis um rund CHF 300'000 besser dar, als es eigentlich sei.
- 94 Am **24. Juni 2024** beschäftigte sich der Gemeinderat ausführlich mit einem Antrag des Verwaltungsrates. Es ging dabei auch um die Infrastruktur und um die Frage, ob eine Machbarkeitsstudie für eine Parzellenüberbauung für einen Neubau in Schwanden in Auftrag gegeben werden soll. Der Gemeinderat hiess diesen Antrag nur zum Teil gut und **verzichtete ausdrücklich auf die beantragte Machbarkeitsstudie für die Parzelle in Schwanden** und beschloss, dass die Planung am aktuellen Standort weiterzuführen sei. In **Bezug auf Elm unterstützte der Gemeinderat die Erarbeitung einer Machbarkeitsstudie**, aber «für die Planung von geeigneten Infrastrukturen zur Grundversorgung im Sernftal» **«am bisherigen Standort in Elm»**. Im Übrigen unterstützte der Gemeinderat die Umsetzung der Strategie der GLSC ideell und personell in Form einer Begleitgruppe.
- 95 Am **19. November 2024** genehmigte der Gemeinderat unter Anwesenheit des Präsidenten des Verwaltungsrates einen entscheidenden Schritt. Er hiess auf Antrag des Verwaltungsrates ein **Transformations- und Kommunikationskonzept** für die Umsetzung **gut, welches eine strategische Neuausrichtung des Standortes Elm im gesetzlich vertretbaren Rahmen vorsieht** (was nichts anderes bedeuten kann als ein Festhalten an drei Standorten, aber eine Unterstützung der Transformation in Elm), und unterstützte die Bereitstellung von geeigneten Infrastrukturen zur Grundversorgung im Sernftal **innerhalb der heutigen Infrastruktur**. In einer Beratung im Gemeinderat vom **19. Dezember 2024** nimmt der Gemeinderat von der Zusage des Verwaltungsrates Kenntnis, dass Informationen zur Verfügung gestellt werden zur Transformation Elm mit Wirtschaftlichkeitsberechnung inkl. Kriterienkatalog, zum Budget 2025 und zu Massnahmen zur Kosteneinsparung.

- 96 Das **Jahr 2025** war aus **aufsichtsrechtlicher Sicht des Gemeinderates durch die Angebotsentwicklung Elm und durch die Behandlung verschiedener Vorstösse aus der Bevölkerung** (Petition vom 6. März 2025; Gemeindeversammlungsantrag von Melitta Zopfi vom 20. Juni 2025; Eingabe Komitee für eine bedarfsgerechte und wohnortnahe Pflege und Betreuung vom 1. Juli 2025; «Einsprache» gegen die Umstrukturierung beim Regierungsrat vom 5. September 2025) **sowie durch die Rückweisung der Rechnung 2024 geprägt**. Die Behandlung der erwähnten Vorstösse hat bei der Verwaltung und bei der GLSC neben dem Tagesgeschäft und der Weiterentwicklung des Projektes Elm einen **grossen Aufwand** ausgelöst und viele Kräfte gebunden. Als Aussenstehender ist es schwierig, sich in diesen Vorstössen mit zum Teil unterschiedlichen Stossrichtungen zurecht zu finden und es ist verständlich, dass dadurch **die laufenden Arbeiten** der Verantwortlichen sehr **erschwert wurden**. Dies ist bei der Frage, ob die Organe der Anstalt und die Aufsichtsorgane ihre Aufgaben und Aufsichtspflichten genügend wahrgenommen haben, gebührend zu berücksichtigen. Nachfolgend soll summarisch dargestellt werden, was im Jahr 2025 in Bezug auf die Aufsicht vorgefallen ist und bearbeitet werden musste.
- 97 Am **19. Februar 2025** fand ein **Austausch** zur Angebotsänderung **mit der IG Dorf Elm statt**, an welchem neben Vertretern der IG Dorf Elm Vertretungen des Gemeinderates, der VR-Präsident und der Vorsitzende der Geschäftsleitung GLSC sowie die Leiterin Spitex Glarus Süd Care teilnahmen. Es wurde dabei die Angebotsentwicklung in Elm aufgezeigt und bekräftigt, dass **GLSC «permanent und eng mit dem Gemeinderat zusammenarbeitet»**. Es wird betont, dass der Standort Elm mit dem bestehenden Angebot und der aktuellen Personalsituation »wirtschaftlich nicht mehr tragfähig« sei. Niemand werde zwangsweise verlegt. Die IG befürchtet, dass die Angebotsänderung zu einer Schliessung des Heims in Elm führen könnte. Die IG sieht **das Vorhaben «Alterswohnungen» generell positiv** und **«spricht sich für die geplanten Alterswohnungen aus»**. Auf entsprechende Fragen bestätigten die Vertreter der Gemeinde und der GLSC, dass der Angebotsanpassung Wirtschaftlichkeitsberechnungen in verschiedenen Auslastungsszenarien vorangestellt worden seien. Es bleibt unklar, ob sich der Kreis der IG Dorf Elm mit den Kreisen deckt, welche die in Rz. 96 erwähnten, zum Teil ablehnenden Vorstösse eingereicht haben. Dies macht es **für die Aufsichtsinstanzen sehr anspruchsvoll, adäquat mit den einzelnen Vorstössen und zum Teil diversen Vorstellungen aus der Bevölkerung umzugehen**.
- 98 Am **8. Mai 2025** **befasste sich der Gemeinderat** ein erstes Mal **mit der Petition** vom 6. März 2025. Es wird dabei erläutert, was das Konzept zur Transformation des Angebots von stationären Pflegeplätzen zu Alterswohnungen und betreutem Wohnen bedeutet. Es sollen «anstelle der entsprechenden Pflegeplätze 5 bis 8 Ein- und Zweizimmerwohnungen in der bestehenden Infrastruktur erstellt und neu vermietet» werden. Die Umsetzung erfolge ab Januar 2025. Die Petition wurde im Zusammenhang mit der Realisierung dieses Projektes lanciert und **verlangt primär die Sisierung des angefangenen Prozesses und die Erhaltung von 18 bis 20 Pflegeplätzen nebst Wohngruppen**. Der Gemeinderat konnte sich nicht auf eine Antwort auf die Petition einigen und wies das Geschäft zur Überarbeitung an die Verwaltung zurück.
- 99 Am **22. Mai 2025** befasste sich der Gemeinderat unter Anwesenheit des Geschäftsführers und des Finanzverwalters GLSC ein weiteres Mal mit der Beantwortung der Petition und wies die Antwort wiederum zur Überarbeitung zurück, beschloss aber

Parameter für die Überarbeitung, welche am 27. Mai 2025 nochmals via Zirkularbeschluss beschlossen werden sollte. Mit **öffentlicher Medienmitteilung vom 28. Mai 2025** wurde die **Petition aussergewöhnlich detailliert beantwortet**. Es wird im Ergebnis sowohl vom Gemeinderat als auch von der GLSC **an der Transformation** mit Pflegeplätzen (mit Grundversorgung) und Alterswohnungen (mit betreutem Wohnen) **im Altersheim Elm festgehalten** und die Umsetzung der Transformation fortgesetzt.

100 Kurz vor der Gemeindeversammlung vom 26. Juni 2025, an welcher es zur Rückweisung der Rechnung 2024 kam, fand am **19. Juni 2025 eine Gemeinderatssitzung** unter Anwesenheit des VR-Präsidenten und der Geschäftsleitung GLSC statt. Es handelte sich um ein Beratungsgeschäft unter dem Titel **«GLSC-Aufsicht; Rückblick/Aktuelles/Ausblick»**. Es wurde dabei festgestellt, dass es seit 2000 zu einem Rückgang von 75 Bewohnenden bzw. von einem Drittel kam. Dies erkläre, dass seit 2015 das Haushaltgleichgewicht nicht mehr eingehalten werden konnte. Die Aufwandüberschüsse hätten sich von 2011 bis 2023 auf 6 Mio. Fr. summiert. Die Aufwertung in Schwanden habe zwar die Bilanz entlastet, **die viel grössere Problematik der Ertragsituation aber nicht gelöst**. Es sei deshalb ein seit 2024 laufendes Kostensparprogramm umgesetzt und die Transformation in Elm initiiert, defizitäre neue Angebote überprüft und auch aufgehoben sowie die Arbeiten an der Umsetzung der Infrastrukturstrategie vorübergehend ausgesetzt worden. Es wird erwähnt, dass sich die Bewohnerzahlen langsam reduzieren, dass der Ausblick in der Geschäftsleitung GLSC aber positiv sei. Viele Anpassungen hätten stattgefunden und müssten noch weiter etabliert werden. Es wird erwartet, dass «die aktuelle Schlagseite unter Umständen an der Gemeindeversammlung angesprochen» werde.

101 Am **18. September 2025 verabschiedete der Gemeinderat die zurückgewiesene Jahresrechnung der GLSC erneut zuhanden der Gemeindeversammlung** und beschloss, den Halbjahresabschluss der GLSC 2025 zuhanden der Gemeindeversammlung vom 20. November 2025 zur Kenntnis vorzulegen. Was danach geschah, ergibt sich aus Rz. 6 ff. und die Ausführungen zu den Halbjahreszahlen finden sich unter Rz. 26 f.. Die Schritte betreffend die Untersuchung durch Federas wurden einleitend dargelegt (Rz. 18 ff.).

102 Auf die **Verfahren betreffend die erwähnten Vorstösse aus der Bevölkerung** (Rz. 96) soll nur summarisch eingegangen werden. Zur **«Einsprache»** fand am 29. Oktober 2025 eine Besprechung zwischen GLSC, Gemeinde Glarus Süd und dem Kanton statt. Der Kanton trat schliesslich mit Schreiben vom 6. November 2025 endgültig auf die Einsprache nicht ein (siehe dazu auch Rz. 46 am Ende und Rz. 47). Die **Eingabe des Komitees** für eine bedarfsgerechte und wohnortsnahe Pflege und Betreuung vom 1. Juli 2025 (Kontaktperson: M. Zopfi) hat der Gemeinderat am 18. Juli 2025 beantwortet und festgehalten, dass er die Bedenken hinsichtlich des geplanten Umbaus in Elm ernst nehme. Der **Antrag M. Zopfi zuhanden der Gemeindeversammlung** betreffend Art. 79 GO wurde vom Gemeinderat am 12. August 2025 mit eingehender Begründung als rechtlich zulässig erklärt. Der Gemeinderat hat sich am 26. Januar 2026 ausführlich zum Behandlungszeitpunkt des Antrags ausgesprochen und entgegen dem ursprünglichen Antrag beschlossen, den **Antrag an der Frühlings-Gemeindeversammlung am 18. Juni 2026 zu unterbreiten**. Im Rahmen einer **Medienmitteilung vom 10. Februar 2026** hat der Gemeinderat die Öffentlichkeit darüber informiert und mitgeteilt, dass die **Umsetzung der Transformation Elm**

vom Verwaltungsrat GLSC «**vorläufig sistiert**» worden sei. Darauf wird noch zurückzukommen sein.

- 103 Die **GPK** hat gemäss Art. 42 Abs. 1 GG die Aufgabe, die **Rechnungs- und Geschäftsführung auf ihre Rechtmässigkeit zu überprüfen** und dabei Unrechtmässigkeiten und **Fehlentwicklungen rechtzeitig zu erkennen** (GPK-Leitfaden des Kantons Graubünden von 2028). Nachfolgend sollen die Berichte der GPK zur GLSC zusammenfassend wiedergegeben werden.
- 104 Die **GPK** hat in ihrem **Bericht vom 3. Mai 2018** zur Jahresrechnung 2017 festgestellt, dass ein internes Kontrollsystem implementiert worden sei, dass das Jahresergebnis wiederum defizitär sei (minus 871'033.-) und sich die Situation der Heime erneut verschlechtert habe. Ein **Handlungsbedarf sei dringend nötig**. Die VR-Besetzung müsse mit hohem Mass an Sorgfalt erfolgen. Im **Bericht der GPK vom 6. Mai 2019** zur Jahresrechnung 2018 stellt die GPK fest, dass das operative Resultat der GLSC mit einem Verlust von CHF 904'816 «**weiterhin stark negativ**» sei. Die GPK weiter: «Die GPK nimmt die bilanzielle Sanierung zur Kenntnis und geht davon aus, dass **weitere Sanierungsmassnahmen umgesetzt werden.**» Im **Bericht der GPK vom 7. Mai 2020 anerkennt die GPK** trotz hohem Verlust «**die Bemühungen** der Verantwortlichen der GLSC im Zusammenhang mit der nachhaltigen Ausrichtung der GLSC und **erwartet eine sorgfältige und zeitnahe Kommunikation der einzelnen Schritte gegenüber der Bevölkerung.**» Im **Bericht vom 17. Mai 2021** zur Jahresrechnung 2020 hat die GPK festgestellt, «**dass der Gemeinderat seine Aufsichtspflicht der öffentlich-rechtlichen Institution GLSC wahrnimmt**». Eine gleiche Bemerkung findet sich im **Bericht der GPK vom 16. Mai 2022** zur Rechnung 2021. Das Defizit von CHF 859'659 wird zur Kenntnis genommen und konstatiert, dass trotz der ausserordentlichen Umstände die Versorgung der Langzeitpflege sichergestellt und der Betrieb aufrechterhalten werden konnte. Im **Bericht vom Mai 2023** zur Jahresrechnung 2022 wird wiederum auf das **negative Ergebnis** von Glarus Süd Care **hingewiesen** und die eingeschlagene Strategie begrüsst. Aufgrund der neuen Strategie und der Taxerhöhung **erwartete die GPK inskünftig bessere Jahresabschlüsse**. Der Gemeinderat habe mit dem neuen Aufsichtskonzept einen Schritt in die richtige Richtung getan. Im **Bericht der GPK vom Mai 2024** wird auf die Gründe für das wiederum negative Betriebsergebnis hingewiesen. Die GPK habe vor dem Hintergrund der deutlichen Taxerhöhung ein besseres Ergebnis erwartet. Die GPK **anerkennt aber die laufenden Anstrengungen des Verwaltungsrates** zur Verbesserung der Situation. Im **Bericht der GPK vom 7. Mai 2025** wird vom hohen Verlust Kenntnis genommen und festgestellt, dass das Ergebnis von GLSC nach wie vor von den **Abschreibungen und dem Unterhalt der Infrastruktur** an den drei Standorten **beeinflusst** sei. Die in der zweiten Jahreshälfte eingeleiteten Kosteneinsparungen und Angebotsanpassungen würden mittel- bis langfristig wirken und hätten im Geschäftsjahr 2024 nur einen geringen positiven Ergebnisbeitrag beigesteuert. Die Jahresrechnung wird zwar zur Genehmigung beantragt. Es wird jedoch folgende Schlussbemerkung zur GLSC angebracht:
- 105 «Das Jahresergebnis 2024 der Glarus Süd Care weist einen **besorgniserregend hohen Verlust** aus. **Die GPK ist beunruhigt über die angespannte Lage** im gesamten Bereich der Altersvorsorge und unterstützt den Verwaltungsrat in den allgemeinen sowie den laufenden Anstrengungen zur Angebotsentwicklung.»
- 106 Nachfolgend soll noch ein **Blick auf die dem Verwaltungsrat zur Verfügung stehenden Instrumente** zur finanziellen Steuerung hingewiesen werden. Im **Controllingbe-**

richt (Kurzkommentar des damaligen Leiters Finanzen zuhanden des Verwaltungsrates) vom **23. Februar 2021 zum Jahresabschluss 2020 wird das Ergebnis** unter Berücksichtigung der schwierigen Rahmenbedingungen **«als sehr gut»** bezeichnet. Die Taxeinnahmen lägen CHF 700'000 über dem Vorjahr. Covid habe aber andersorts zu Ertragseinbrüchen (Cafeteria usw.) und zu Mehrkosten (Material) geführt. Die Abschreibungen würden sich reduzieren, was in zwei, drei Jahren bei gleichem Ergebnis automatisch zu einem Gewinn führen müsste. Im **Jahresbericht 2020** wird in Bezug auf die Covid Situation darauf hingewiesen, dass sich die betriebliche Situation recht erfreulich entwickelt habe. Zu den Finanzen finden sich allerdings andere Zahlen als im Controlling-Bericht.

- 107 In einem **Kommentar zur provisorischen Jahresrechnung 2021** (keine Urheber-schaft genannt, vermutlich Controllingstelle) wird erwähnt, dass **die Erträge rund 1.142 Mio. unter Budget lägen**. Austritte/Todesfälle (Corona) konnten nicht mit Neueintritten kompensiert werden. **Der Auslastung sei grösste Aufmerksamkeit zu schenken**. Es wird auf Kosten für Honorare für Leistungen Dritter mit einer **Budget-überschreitung von 540'000.-** hingewiesen. Auch der Posten Personalsuche ist CHF 104'000 über Budget. Vor allem in Bezug auf Aufträge an Dritte stellt sich die Frage, **wie es zu einer solchen Budgetüberschreitung kommen konnte, ob hier voraus-schauend budgetiert wurde** und ob die Aufsicht nicht funktioniert hat. Der Verwal-tungsrat hält dazu in seiner Stellungnahme vom 12. Februar 2026 zum ersten Be-richtsentwurf fest, dass eine vorausschauende Budgetierung aufgrund der zum Zeitpunkt des Budgetprozesses nicht bekannten personellen Veränderungen auf Ebene Geschäftsleitung schlichtweg nicht möglich gewesen sei. Da eine interne Lö-sung nicht realistisch gewesen sei, sei eine befristete Übergangslösung in Form ei-ner externen Besetzung erforderlich gewesen.
- 108 Zur Budgetierung ist folgendes festzuhalten: Gemäss GO liegt die Kompetenz zum Erlass des Budgets aufgrund seiner Auffangkompetenz (Art. 81 Abs. 2 erster Satz GO) beim VR. Die in der Eigentümerstrategie vorgesehene Meldepflicht bei sub-stanziellen Budgetüberschreitungen liegt ohne weiteres im Rahmen der Verwal-tungsaufsicht des Gemeinderates. Es wären auch **weitergehende Eingriffe in die Budgetkompetenz der Anstalt denkbar, falls sich dies als erforderlich erweisen sollte**. Eine solche weitergehende Einflussnahme hätte sich **allenfalls schon früher** als **zweckmässig** erweisen können, um substanziellen Defiziten entgegenwirken zu können.
- 109 In einem weiteren Kommentar zur provisorischen Jahresrechnung 2022 wird festge-halten, dass die Erträge CHF 138'000 über Budget liegen und bei den Lohnkosten eine Abweichung zum Budget von CHF 455'000 vorliegt. Auch die Honorare für Dritte liegen rund CHF 150'000 über Budget. Diese weiteren massiven Budgetüber-schreitungen zeigen, dass die in der Eigentümerstrategie getroffenen Massnahmen zum Budget vordringlich waren, **und es fragt sich, ob dem Gemeinderat im Sinn der Eigentümerstrategie alle Budgetüberschreitungen rechtzeitig gemeldet wur-den** (siehe dazu auch Rz. 90 bis 92). Wir gehen davon aus, dass **der Pflicht** des Ver-waltungsrates, dem Gemeinderat **substanzielle Budgetabweichungen «unverzög-lich» zu melden** (Ziff. 4.2, Abs. 2 lit b der Eigentümerstrategie), auch **unterjährig nachzukommen ist**. Davon scheint auch der Gemeinderat in seiner Intervention vom Januar 2024 auszugehen (Rz. 90 bis 92), da er explizit beanstandete, dass ihm die Budgetüberschreitungen jeweils erst bei der Erstellung des Jahresabschlusses

bekanntgeben würden. Teilt man diese Beanstandung, welcher wir uns anschliesen, so hat **der Verwaltungsrat seine Pflicht gemäss Eigentümerstrategie mehrfach verletzt**.

- 110 Die **zahlreichen Risikobeurteilungen**, v.a. diejenigen in den Jahren 2018 bis 2021, haben wenig zur Aufsichtswahrnehmung beigetragen und **lauteten im Wortlaut jedes Jahr praktisch gleich**. Der VR hat bspw. die Risikobeurteilung 2020 der GL mit Beschluss vom 30. März 2021 unkritisch zur Kenntnis genommen. (Dazu hält der Verwaltungsrat in seiner Stellungnahme vom 12. Februar 2026 ergänzend fest, dass der Verwaltungsrat seinen Schwerpunkt auf die monatlichen Reportings legte und im Rahmen dieser Thematik eine situative Risikobeurteilung sehr wohl kritisch erfolgt sei.) In den jeweiligen Risikobeurteilungen finden sich **gleichlautend** folgende erstaunliche, beschwichtigend wirkende Bemerkung: «Als öffentl. Institution hohe Verschuldensakzeptanz bei Banken. Gemeinde als Träger kann notfalls als Geldgeber einspringen.» Dies, obwohl die GO wie erwähnt keine Ausfallhaftung kennt (siehe Rz. 53 ff.). Diese Aussage verleitet nicht gerade zu äusserster Vorsicht, wie dies der Kanton mehrfach eingefordert hat. **Die zahlreichen Risikobeurteilungen erwiesen sich damit als wenig zielführend**.
- 111 Nachfolgend soll **die Frage 5.3**, ob also die Organe der Anstalt und die Aufsichtsorgane ihre Aufgaben und Aufsichtspflichten genügend wahrgenommen haben, **zusammenfassend beantwortet werden**. Um zu einer Beurteilung zu gelangen, war es notwendig, die oben erwähnten zahlreichen Dokumente zu sichten und auszuwerten. Erst die Gesamtheit der Handlungen der zuständigen Organe und der einschränkenden Umstände ergeben ein einigermaßen zuverlässiges Bild. Die Beurteilung hat sich denn auch durch die Zustellung zahlreicher zusätzlicher Dokumente im Rahmen der Vernehmlassung zum ersten Berichtsentwurf massgebend geändert.
- 112 Vorerst sollen Umstände erwähnt werden, welche sich auf das Handeln von Gemeinderat und Verwaltungsrat, das vordergründig als zögerlich empfunden werden könnte, ausgewirkt haben mögen. Das **Ausmass dieser Umstände** kann in der fraglichen Periode (also zwischen 2018 und 2026), auf die sich diese Untersuchung bezieht, doch als **ausserordentlich und überaus herausfordernd bezeichnet werden**. Dabei ist auch zu berücksichtigen, dass es sich primär für die Verwaltungsaufsicht zuständigen Organ des Gemeinderates um ein reines Milizorgan handelt.
- 113 Vorerst ist zu erwähnen, dass es in der fraglichen Zeitspanne zu **ausserordentlich häufigen und gehäuften Wechseln personeller Art auf allen Ebenen** gekommen ist. Per Juni 2022 sind sechs von sieben nebenamtlich tätigen Gemeinderatsmitglieder zurückgetreten bzw. es haben **sechs neue ihr Amt angetreten**. Erfahrungsgemäss braucht es einige Zeit, bis sich ein neues Mitglied, das hauptberuflich häufig einer völlig anderen Tätigkeit nachgeht, in die neue Aufgabe eingearbeitet hat. Zudem stellten sich schwierige, auch (öffentlich-) rechtliche Fragen, mit denen Milizpolitiker, die häufig aus dem privatrechtlichen Umfeld kommen, erst mit der Zeit vertraut werden. Auch im VR gab es verschiedene Wechsel ebenso wie in der Geschäftsleitung (mehrfacher Wechsel des Geschäftsführers, Wechsel des Finanzchefs und der Pflegeleitung). Es versteht sich von selbst, dass durch diese zahlreichen Rochaden viel wertvolles Wissen und Erfahrung verloren gingen.
- 114 Ein ungünstiger Faktor, welcher die erwähnten Wechsel personeller Art zum Teil überlagerten, war die **Pandemie**. Die Coronazeit war gerade für Heime eine äusserst schwierige und herausfordernde Zeit und hatte bspw. durch die coronabedingte Übersterblichkeit auch subsubstanzielle wirtschaftliche Auswirkungen. Die

Bewältigung dieser Pandemiekrise hat Kräfte gebunden, die für andere Dinge schlicht nicht zur Verfügung standen. Diese Zeit akzentuierte auch den andernorts anzutreffenden Mangel an Arbeitskräften, der sich in der Peripherie besonders auswirkte. Der Gemeinderat bestätigt in seiner Stellungnahme vom 11. März 2026, «dass die Covid19-Pandemie und die Arbeiten des Projekts einer integrierten Gesundheitsversorgung die Arbeiten nicht beschleunigt und damit die Aufsicht nicht gerade vereinfacht haben.»

- 115 Ein weiterer erschwerender Faktor war der **Wechsel der Zuständigkeit von der Gemeinde zum Kanton**, womit die Pflege- und Betreuungsversorgung Sache des Kantons und neu der Kanton für den Abschluss der Leistungsvereinbarung zuständig wurde. Dieser durch das neue PBG bedingte Zuständigkeitswechsel erforderte die Anpassung verschiedenster Rechtsgrundlagen, einschliesslich der Gemeindeordnung, und der Abläufe. Der vorsorglich zu erledigende Anpassungsaufwand fiel zum Teil auch noch in die Pandemiezeit.
- 116 Kaum hatten sich Gemeinderat und Verwaltungsrat auf eine Strategie zur Bereinigung der defizitären Situation geeinigt und waren mit der Umsetzung auf gutem Weg (Transformationsprojekt Elm mit Integration der Spitex), wurden sie **aus der Bevölkerung mit verschiedensten Eingaben** mit zum Teil unterschiedlicher Stossrichtung konfrontiert (Rz. 96). Diese Eingaben, welche als zentralen Kritikpunkt die in Elm eingeleiteten Massnahmen beinhalten, wurden von den zuständigen (Aufsichts-) Instanzen überaus eingehend behandelt und haben entsprechenden Aufwand und politische Implikationen verursacht, was schliesslich zur Sistierung dieses Transformationsprojektes in Elm führte. Auch die ergebnislosen Abklärungen betreffend Wechsel der Rechtsform haben viel Aufwand erfordert (Rz. 89).
- 117 Aus unserer Sicht kann man unter Berücksichtigung all der erwähnten Umstände **nicht davon sprechen, dass die Organe ihre Aufsichtspflichten oder Aufgaben nicht genügend wahrgenommen hätten.**
- 118 Anzufangen ist bei der GPK. Die **GPK** ist aufgrund ihres beschränkten Instrumentariums (sie hat weder ein Selbsttrittsrecht noch ein Weisungsrecht gegenüber Gemeinde und Anstalt) ihrer **Aufgabe der Rechtmässigkeitskontrolle und der Hinweispflicht auf Fehlentwicklungen genügend und genügend klar nachgekommen.** Sie hat immer wieder auf den Handlungsbedarf hingewiesen (Rz. 104) und ihre Beunruhigung zum Ausdruck gebracht (Rz. 105). Andere Mittel hat die GPK wie erwähnt nicht. Erwähnenswert ist, dass sie trotz Kritik wiederholt auch ihre Anerkennung ausgesprochen hat, was gerade in einer schwierigen Phase, in welcher sich GLSC befindet, auch zu den Aufgaben einer GPK gehört (Rz. 104).
- 119 Der **Kanton** sieht sich trotz Zuständigkeitswechsel in den hier behandelten Standort- und Wirtschaftlichkeitsfragen nicht in der Pflicht (seine Haltung ist in Rz. 46 und 47 wiedergegeben). Er hat sich deshalb auf eine mit der GPK vergleichbare Rolle des Mahners und Hinweisgebers auf Fehlentwicklungen beschränkt (Rz. 61 ff.). Die diesbezüglichen Interventionen waren aber sehr deutlich und kritisch, so dass davon auszugehen ist, dass **der Kanton seine ihm zustehende Aufsicht genügend wahrgenommen** hat. Der Kanton hat letztmals in seinem Aufsichtsbericht vom 22. April 2025 festgehalten, dass geplante Verbesserungen **«sehr zeitnah»** an die Hand zu nehmen sein werden.
- 120 Im Zentrum steht der **Gemeinderat**, dem die Verwaltungsaufsicht über die Anstalt und die **politische Erstverantwortung zukommt.** Wie aufgezeigt wurde, hat sich der Gemeinderat **sehr regelmässig** und intensiv mit der unbefriedigenden Situation der

GLSC auseinandergesetzt und er stand immer wieder in regem Austausch mit dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung der GLSC. Es mag sein, dass man sich durch die Aufwertung der Liegenschaft Schwanden etwas mehr Zeit einräumte und ausser Acht liess, dass durch die Wiedereinbringung von bereits getätigten Abschreibungen die Betriebsrechnung stark belastet wurde und es nur eine Frage der Zeit war, bis das Eigenkapital durch die wiederkehrenden Defizite von Neuem dahinschmilzt. Genau dieser Punkt wurde vom Kanton richtigerweise immer wieder hervorgehoben (Rz. 61 ff.). Man hätte sich auch vorstellen können, dass sich der Gemeinderat nicht nur wie in der Eigentümerstrategie vorgesehen über wesentliche Budgetüberschreitungen informieren lässt (siehe dazu allerdings die in der Praxis unterbliebene Information durch den Verwaltungsrat, Rz. 109). Solange die Anstalt derart hohe Defizite schreibt und massive Abweichungen vom Budget festgestellt werden mussten, hätte sich der Gemeinderat gestützt auf seine weitgehenden Aufsichtsrechte auch vorbehalten können, dass ihm bspw. **das Anstaltsbudget vor der Beschlussfassung im VR vorgelegt oder sogar zur Genehmigung unterbreitet werden muss**. Der Gemeinderat hält in seiner Stellungnahme vom 11. März 2026 fest, dass ihm die Budgets ab 2023 teilweise direkt vorgestellt worden seien und jeweils ein positives Bild zeigten. Im Laufe des Jahres sei jeweils erkannt worden, dass negative Abweichungen entstanden seien. Welche Schlussfolgerungen daraus gezogen wurden, lässt der Gemeinderat offen.

121 Dem Gemeinderat kann aber zugutegehalten werden, dass er sich trotz zum Teil schwierigsten Umständen wiederholt eingehend **mit den vom Verwaltungsrat vorgelegten Strategien befasste**, diese auch unterstützte und **entsprechende Aufträge** an die Anstalt **erteilte**. Man gewinnt den Eindruck, dass der Gemeinderat, gerade als er sich zusammen mit dem Verwaltungsrat auf gutem Weg befand, durch äussere Umstände (diverse kritische Eingaben und Anträge) gebremst wurde. Es wäre allenfalls angezeigt gewesen, gleichwohl schon früher **der Gemeindeversammlung** unter Angabe der Konsequenzen für die Steuerzahlenden die **Fragen zu unterbreiten**, welche vom Verwaltungsrat dann mit den Schreiben vom 29. Februar 2024 und vom 21. März 2024 unmissverständlich thematisiert wurden: Die darin aufgezeigten Optionen waren: Entweder **Übernahme des jährlichen betrieblichen Defizits des Standortes Elm** durch die Gemeinde und damit durch die Steuerzahlenden **oder Anpassung des aktuellen Angebotes** in begleitetes und betreutes Wohnen mit ambulanten Pflegeleistungen durch die Spitex der Anstalt **verbunden mit dem Abbau des stationären Angebots in Elm**. Die Problematik, dass die GLSC mit drei voll ausgebauten Pflegestandorten nicht kostendeckend betrieben werden kann, hatte der Gemeinderat bereits 2018/2019 erkannt (Rz. 67).

122 Man hat sich zusammen mit dem Verwaltungsrat schliesslich auf eine weniger radikale Lösung mit Beibehaltung einer Anzahl von stationären Pflegeplätzen (Grundversorgung) in Elm geeinigt (Transformationsprojekt Elm). **Es ist dem Gemeinderat nicht vorzuwerfen, dass er aus politischer Sicht diesen Weg zusammen mit der Anstalt zu beschreiten versuchte**, obwohl er wissen musste, dass die Zeit knapp ist und der wirtschaftliche Erfolg dieser Massnahme in Elm ungewiss. **Mittlerweile** ist der Gemeinderat aufgrund des Antrags von Melitta Zopfi nun doch **gezwungen, der Gemeindeversammlung die Grundsatzfrage zu unterbreiten**, ob an der Strategie mit drei umfassenden Pflegestandorten festgehalten werden soll und ob man bereits ist, einen jährlichen Defizitbeitrag zulasten der Steuerzahlenden zu bewilligen (es ist nicht davon auszugehen, dass sich ohne einen Gemeindebeitrag ein Vollbetrieb an drei Standorten ohne Defizit betreiben lässt). Erfreulicherweise hat der Ge-

meinderat den Zeitdruck erkannt und ist entsprechend unserer Empfehlung im ersten Berichtsentwurf bereit, **den Antrag Zopfi bereits in der Gemeindeversammlung vom Juni 2026 zur Abstimmung zu bringen** und nicht erst nach dem neuerlich bevorstehenden Legislaturwechsel. Es ist ihm unbenommen, diesen Antrag in einer Alternativabstimmung seinem Antrag in Bezug auf das Transformationsprojekt Elm gegenüberzustellen. Wie aus der Medienmitteilung vom 10. Februar 2026 hervorgeht, ist der Gemeinderat nun auch bereit, **der Stimmbevölkerung die finanziellen Konsequenzen eines verbindlichen Voll-Angebots in Elm aufzuzeigen** und klarzumachen, dass der Antrag Zopfi ohne Verlustdeckung durch die Gemeinde und damit ohne zusätzliche Belastung der Steuerzahlenden nicht umsetzbar sein wird. Dies zeigen die vergangenen Defizite (auch 2025 von neuem) und das schwindenden Eigenkapital zur Genüge. Entsprechende **Aufträge an den Verwaltungsrat liess der Gemeinderat in Ausführung des Beschlusses des Gemeinderates vom 26. Januar 2026 erteilen**, wobei es um die (finanziellen) Konsequenzen primär des Antrags Zopfi geht, aber auch um drei andere mögliche Varianten, darunter die Variante Transformation Elm, welche sich vor der Sistierung bereits in Umsetzung befand. Der Gemeinderat hält in seiner Vernehmlassung vom 11. März 2026 nun aber fest, dass der Verwaltungsrat unter der neuen Führung bis Ende November 2026 Klarheit schaffen müsse. «Bis Ende November 2026 soll eine klare und stabile Basis (Finanzplan) in Szenarien vorliegen, welche vom Verwaltungsrat dem Gemeinderat vorgestellt wird.» Dies kann nur so verstanden werden, dass in der Frühjahrsgemeindeversammlung nur über den Antrag Zopfi abgestimmt werden soll, womit dann immerhin Klarheit herrscht, ob die strategischen Entwicklungsmöglichkeiten der GLSC eingeschränkt werden sollen. Voraussetzung für einen sachgerechten Entscheid ist aus unserer Sicht, dass den Stimmberechtigten die finanziellen Folgen des Antrags Zopfi klar und transparent aufgezeigt werden.

123 Schliesslich ist zu fragen, wie der **Verwaltungsrat seine Aufgabe der Oberleitung** der Anstalt wahrgenommen hat. Wie aus der Auslegeordnung hervorgeht (Rz. 68 ff.) hat der Verwaltungsrat wiederholt Strategien und Bedarfsanalysen bearbeiten lassen und diese Papiere mit dem Gemeinderat besprochen. Die Schreiben vom 29. Februar 2024 und vom 21. März 2024 machen deutlich, dass der Verwaltungsrat spätestens zum Zeitpunkt dieser Briefe erkannt hat, dass ohne einschneidende Massnahmen mit weiteren Defiziten zu rechnen wäre und das Eigenkapital ins Negative gleiten würde. In diesen Schreiben appelliert der Verwaltungsrat an den Gemeinderat, dass die GLSC in Bezug auf die zwei aufgezeigten Optionen (Rz. 121) «**einen klaren diesbezüglichen Auftrag vom Eigentümer (Gemeinde Glarus Süd)**» **erwartet**. Damit ist es **seit März 2024 am Gemeinderat Glarus Süd, in dieser Frage die Führung zu übernehmen und aufsichtsrechtlich klare Aufträge zu erteilen bzw. Beschlüsse zu fassen**, was er unter dem Druck des Antrags Zopfi und der Optionen des Verwaltungsrates im Januar 2026 schliesslich getan hat (Rz. 122 am Ende). Der Gemeinderat erwähnt in seiner Stellungnahme vom 11. März 2026, dass ihm die erforderlichen Grundlagen noch nicht vorliegen würden, «um der Bevölkerung eine Entscheidungsgrundlage in dieser Frage vorzulegen». Gemeint sein dürfte dabei die Frage der Anzahl und der Konzepte der Heimstandorte.

124 Wie die Analyse der Beschlüsse und Konzepte zeigt, hat der Verwaltungsrat seine **Oberleitung der Anstalt** in Bezug auf die Organisation der Heime und die finanzielle Situation (mit Ausnahme der Verletzung der Meldepflicht bei substanziellen Budgetüberschreitungen, Rz. 109) **genügend wahrgenommen**. Man kann sich auch hier dem Eindruck nicht erwehren, dass man sich vermutlich durch die Aufwertung der Liegenschaft Schwanden bzw. des Eigenkapitals etwas zu lange in Sicherheit wähnte

und angesichts der anhaltenden Defizite auch schon früher hätte Massnahmen beantragen können, welche geeignet gewesen wären, die Defizite nachhaltig zu reduzieren. Den mahnenden Worten des Kantons und der GPK wurde etwas spät Respekt gezollt.

5.4. Wie ist die Zusammenarbeit zwischen dem Verwaltungsrat und den zuständigen politischen Gremien (Gemeinde/Kanton)? Besteht Handlungsbedarf?

125 Im letzten Kapitel wurde bereits darauf hingewiesen (z.B. in Rz. 66), dass die Zusammenarbeit bzw. die gegenseitige Information der verschiedenen involvierten Organe **grundsätzlich gut funktioniert**. Es fanden auch regelmässig Treffen zwischen kantonalen und Gemeindevertretungen zur Erörterung der aufsichtsrechtlichen Anliegen statt. Davon zeugt auch die Einladung des Kantons an den Gemeinderat Glarus Süd und die GLSC zur Besprechung der «Einsprache» am 29. Oktober 2025 (siehe Rz. 96 und 102), obwohl klar war, dass der Kanton nicht auf diese Einsprache eintreten wird.

126 Dass die Zusammenarbeit gut funktioniert, zeigt auch ein Hinweis im Gemeinderatsbeschluss vom 31. August 2023 betreffend Antrag Peter Zimmermann i.S. Rechtsform der GLSC. In einem **gemeinsamen Workshop** mit dem Gemeinderat und Vertretern aus dem Verwaltungsrat der GLSC wurden die Bedürfnisse erörtert, was zeigt, dass man sich zusammensetzt, wenn es um wichtige Fragen in Zusammenhang mit der GLSC geht und gemeinsame Lösungen sucht.

127 Auch der Gemeinderatsbeschluss vom 20. September 2022 betreffend Strategie zur Weiterentwicklung der GLSC ist Zeugnis der guten Zusammenarbeit. Danach wurde ein Auftrag für eine externe Unterstützung von der GLSC **«zusammen mit dem GR»** an eine Firma **vergeben**. Auch im Zusammenhang mit der Strategie «Wohnen im Alter in Glarus Süd mit Dienstleistungen aus einer Hand» zeigt sich der Wille zu einer fruchtbaren Zusammenarbeit deutlich. Im entsprechenden Gemeinderatsbeschluss vom 7. November 2019 wird erwähnt, dass der Verwaltungsrat dem Gemeinderat seine Strategie vorstellt und es heisst weiter:

128 *«Der Verwaltungsrat wünscht sich eine **offene Diskussion** über die vorgeschlagene Strategie. Im besten Fall soll daraus ein Auftrag durch den Gemeinderat an die GLSC erfolgen, die vorgeschlagene Strategie umzusetzen.» Nach Erteilung des Auftrags an den Verwaltungsrat hält der Gemeinderat fest, dass er «die Umsetzung **unterstützt und fördert**».*

129 Diese Beispiele zeigen (weitere Beispiele sind in Rz. 78, 81 und in Rz. 83, wo die Gemeinde als CO-Auftraggeberin bezeichnet wird, sowie in Rz. 87, 88 und 100 erwähnt), dass die Zusammenarbeit **nicht nur gut funktioniert**, sondern man erhält auch den Eindruck, dass die Zusammenarbeit **auf Wohlwollen beruht**, auch wenn zwischendurch kritische Voten fielen (Rz. 92). Aus unserer Sicht besteht demnach **kein Handlungsbedarf**.

5.5. Sind die Rollen geklärt und Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung in der Anstalt bzw. zwischen Anstalt und den Aufsichtsorganen sachgerecht geregelt und verteilt?

130 Es kann davon ausgegangen werden, dass die Rollen -soweit überhaupt möglich- genügend geklärt sind. Das Aufsichtskonzept der Gemeinde zur Aufsicht des Gemeinderates über die Anstalt vom 24. November 2022 und das regierungsrätliche

Konzept betreffend Gemeindeaufsicht vom 14. August 2018 ergänzen sich sinnvoll und sind insofern widerspruchsfrei, als die politische Aufsicht des Gemeinderates als umfassend zu verstehen ist und sich die Aufsicht des Kantons grundsätzlich auf eine Rechtmässigkeitskontrolle beschränkt. **Eine detailliertere Regelung ist nicht zu empfehlen**, da gerade die Verwaltungsaufsicht des Gemeinderates genügend Flexibilität bietet, angemessen und auf den konkreten Sachverhalt bezogen zu reagieren und einzugreifen. Zu klären ist das Verfahren betreffend Meldepflicht des Verwaltungsrates bei substanziellen Budgetüberschreitungen (Rz. 109). Auch dem Kanton stehen gestützt auf das PBG angemessene Aufsichtsmittel zur Verfügung, von denen er auch ausgiebig und verhältnismässig Gebrauch gemacht hat bzw. macht. Er hat **die Grenzen seiner Aufsicht in einem jüngsten Schreiben klar umschrieben** (siehe Zitat aus diesem Schreiben in Rz. 46 und 47).

5.6. Sind die wichtigsten Führungs-, Kern- und Supportprozesse definiert und dokumentiert?

131 Aufgrund fehlender Ressourcen konnte keine Prüfung dieser Prozesse durchgeführt werden. Gewisse Rückschlüsse ergeben sich aus der Antwort zur Frage 5.5. zu den Aufsichtskonzepten von Gemeinde und Kanton.

5.7. Besteht eine kooperative Führungs-Kultur, die der kontinuierlichen Verbesserung und bei Neuerungen mit entsprechenden Prozessen und Instrumenten arbeitet? Sind Mitarbeitende, Bewohnende und Angehörige eingeschlossen? Wieso wurde die existierende Begleitgruppe nicht mehr zur Beratung beigezogen?

132 Aus den Dokumenten ergibt sich der Eindruck, dass dies der Fall ist. In den Heimen werden regelmässig Befragungen und Treffen mit den Bewohnenden durchgeführt, ebenso mit den Mitarbeitenden (siehe bspw. das Schreiben GLSC vom 21. März 2024, Ziff. 3). In der Stellungnahme des Verwaltungsrates vom 12. Februar 2026 wird bekräftigt, dass die entsprechenden Erkenntnisse daraus konkret umgesetzt wurden. Siehe auch die in Rz. 78 erwähnte Informationsveranstaltung.

133 Wie erwähnt wurden situationsgerecht auch Workshops durchgeführt und Begleitgruppen bzw. Projektteams eingesetzt. Ein weiterer Bedarf ist nicht erkennbar. Zur Kooperationskultur siehe auch die Antwort auf Frage Ziff. 5.4.

6. FRAGE 3: ZU DEN GRÜNDEN, WIESO ES GLARUS SÜD CARE SEIT JAHREN NICHT GELUNGEN IST, AUS DER VERLUSTZONE ZU KOMMEN

6.1. Gibt es Hinweise auf ein strukturelles Defizit?

- 134 Zur Beurteilung dieser Frage wurden folgende Betrachtungen angestellt:
- Kennzahlenvergleich Bundesamt für Gesundheit (BAG) des Jahres 2023
 - Entwicklungen der Jahresrechnung Glarus Süd Care seit 2018
 - Vertiefte Betrachtung der Entwicklung der Erträge und Belegung Glarus Süd Care seit 2018
 - Deckungsbeitragsrechnung
 - Vergleich mit Cura Unita Glarus

6.1.1. Kennzahlenvergleich BAG: Gesamtvergleich

- 135 Auf der Grundlage des Kennzahlenvergleichs der Schweizer Alters-/Pflegeheime 2023 des Bundesamtes für Gesundheit BAG^{1,2} ergeben sich die nachfolgenden Erkenntnisse.

A. Gesamtvergleich

- 136 Der Kennzahlenvergleich zeigt, dass im Jahr 2023 **55% der 1'465 Alters-/Pflegeheime ein negatives Betriebsergebnis** (vor staatlicher Defizitdeckung) aufwiesen. 51% der Alters-/Pflegeheime erhalten (zusätzlich zur gesetzlich vorgesehenen Beteiligung an den ungedeckten Pflegekosten) Beiträge, Subventionen u/o eine Defizitdeckung. Die angespannte finanzielle Situation bei Alters- und Pflegeheimen scheint daher nicht nur für Glarus Süd Care ein Thema zu sein.

B. Vergleich ausgewählte Kennzahlen

- 137 Für die finanzielle Leistungsfähigkeit von Alters- und Pflegeheimen sind insbesondere **zwei Faktoren** massgebend: **Personalkosten und Bettenbelegung**.
- 138 Die **Personalkosten** machen rund 70-80% der gesamten Kosten aus; relevant sind der Personalschlüssel (eingesetztes Personal pro Beherbergungsplatz und/oder -tag) und Qualifikationen (Skill grade mix)) sowie die Höhe der Löhne.
- 139 Relevante Treiber für die Erträge sind der **Belegungsgrad** (Anzahl Pflgetage pro angebotenem Beherbergungsplatz) und die **Pflegeintensität** (Pflegestufe der Bewohnenden bzw. pro Beherbergungsplatz). Alters- und Pflegeheime haben einen hohen Fixkostenanteil. Ertragsausfälle infolge unterdurchschnittlicher Auslastung oder im Verhältnis zum geplanten Personaleinsatz unterdurchschnittlicher Pflegeintensität können deshalb in der Regel nicht durch kurzfristige Einsparungen kompensiert werden.

¹ Kennzahlen der Pflegeheime, publiziert vom Bundesamt für Gesundheit BAG: <https://www.bag.admin.ch/de/kennzahlen-der-pflegeheime>

² Definition der Kennzahlen: https://somed-livingdocs.bagapps.ch/data/download/Detaillierte_Definitionen_de.pdf?v=1744114367

- 140 Nachfolgend werden die diesbezüglich verfügbaren Kennzahlen Gesamtschweizerisch und für die folgenden vier Alters-/Pflegeheime im Kanton Glarus für das Jahr 2023 verglichen:

Institution	Strasse	Ort	Kanton	Rechtsform	Pflegeleistungs-Instrument
Glarus Süd (APGS)	Buchen 33	8762 Schwanden	GL	Öffentl.-rechtl. Körperschaft	BESA Minuten KLV
Glarus	Oberdorfstrasse 42	8750 Glarus	GL	Öffentl. Unternehmen Gemeinde	BESA Minuten KLV
Glarus Nord	Letz 11	8752 Näfels	GL	Öffentl.-rechtl. Körperschaft	RAI-RUG KLV (Stufen)
Salem	Wiesstrasse 1	8755 Ennenda	GL	Verein	BESA Minuten KLV

- 141 Folgende Werte werden 2023 hinsichtlich **Belegungsgrad** ausgewiesen:

Institution	Anzahl Plätze Langzeitaufenthalt	Anzahl Plätze Kurzeitaufenthalt	Anzahl Plätze Tages- oder Nachtstrukturen	Anzahl Tage Langzeitaufenthalt	Anzahl Tage Kurzeitaufenthalt	Belegungsgrad Langzeit
Glarus Süd (APGS)	186	-	6	57,851	3,169	85.2
Glarus	183	5	-	57,175	1,524	85.6
Glarus Nord	208	-	-	66,212	2,079	87.2
Salem	64	-	-	22,176	788	94.9
Über alle CH-Heime:						
Mittelwert CH						92.5
Medianwert CH						96.2
Über alle CH-Heime mit positivem Betriebsergebnis ohne Defizitdeckung:						
Mittelwert CH						94.9
Medianwert CH						97.3

Der VR GLSC schreibt in seiner Stellungnahme vom 12. Februar 2026 zum Erstbericht zur Anzahl von 186 Plätzen Langzeitaufenthalt im Jahr 2023: «Für das Jahr 2023 budgetierte der Verwaltungsrat mit einer Belegung von 177 Plätzen. Die Angabe von 186 Plätzen ist entsprechend zu korrigieren». Da jedoch dieser Wert aus der veröffentlichten Statistik 2023 des BAG³ entnommen wurde, wird er in der Tabelle nicht angepasst.

- 142 Der **Belegungsgrad Langzeitpflege** ist bei den Heimen Glarus Süd Care nicht nur gesamtschweizerisch, sondern auch unter den vier kantonalen Anbietern **am niedrigsten**.
- 143 Generell ist der Belegungsgrad in den drei öffentlichen Alters-/Pflegeheimen im Kanton Glarus tief, was auf eine **Überkapazität an Betten im Kanton hinweisen könnte**.

³ Kennzahlen der Pflegeheime, publiziert vom Bundesamt für Gesundheit BAG: <https://www.bag.admin.ch/de/kennzahlen-der-pflegeheime>

144

Zum **Personal** («Personal im Vollzeitäquivalent») sind folgende Werte erfasst:

Institution	Pflegefachpersonal (%)	Andere medizinische Fachbereiche (%)	Personal Verwaltung, Hausdienst, technische Dienste (%)	Gesamtes Personal	Qualifiziertes Personal im Pflegebereich	Personal KVG-pflichtige Pflege	Personal pro Beherbergungsplatz	Personal pro 1'000 Beherbergungstage	Pflegefachpersonal (qualifiziert) pro 1'000 Pflegetage
Glarus Süd (APGS)	54.1	2.0	43.9	163.9	42.0	43.2	0.9	2.7	0.7
Glarus	49.9	1.1	49.0	141.4	42.4	37.0	0.8	2.4	0.5
Glarus Nord	57.2	1.3	41.5	146.6	50.2	40.1	0.7	2.1	0.6
Salem	60.9	2.1	37.0	60.2	54.2	48.5	0.9	2.6	0.9
Über alle CH-Heime:									
Mittelwert CH							1.0	3.1	1.2
Medianwert CH							1.0	3.0	1.1
Über alle CH-Heime mit positivem Betriebsergebnis ohne Defizitdeckung:									
Mittelwert CH							1.0	3.0	1.1
Medianwert CH							1.0	2.9	1.0

145

Die Statistik zeigt, dass der **Personalschlüssel** pro Beherbergungstag bei Glarus Süd Care im gesamtschweizerischen Vergleich **unterdurchschnittlich** ist, **im kantonalen Vergleich jedoch am höchsten**.

146

Die Kennzahlen 2023 des BAG weisen folgende Werte zu den **Finanzen** aus:

Institution	Aufwand für Besoldungen (in 1'000 Franken)	Gesamte Kosten (in 1'000 Franken)	davon Kosten Tages- oder Nachtstrukturen	KVG-Pflegekosten	Übrige KVG-Leistungen	Gesamtkosten pro Beherbergungstag (in Franken)	Kosten für KVG-pflichtige Pflege pro Pflegetag (in Franken)	Kosten für übrige KVG-Leistungen pro Pflegetag (in Franken)	Pflegelaten (in 1'000 Franken)	Pflegelaten (Anteil am Gesamtertrag)	Pensionskosten (Anteil an den Gesamtkosten)	Pensionskosten pro Beherbergungstag (in Franken)	Pensionstaxen (Anteil am Gesamtertrag)	Pensionstaxen pro Beherbergungstag (in Franken)	Gesamte Erträge (in 1'000 Franken)	Beiträge, Subventionen, Defizitdeckung (in 1'000 Franken)	Betriebsergebnis, ohne Defizitdeckung (in 1'000 Franken)
Glarus Süd (APGS)	13,762.6	18,517.1	0.5	39.1	0.3	302.6	127.7	1.1	7,117.7	42.0	48.0	145.3	45.3	125.5	16,944.7	15.5	-1,572.4
Glarus	11,847.1	13,920.5	-	43.9	0.6	237.2	108.7	1.6	7,076.9	42.2	42.0	99.7	47.0	134.4	16,781.1	-	2,860.6
Glarus Nord	12,834.0	18,404.3	-	36.1	0.4	269.5	98.7	1.0	6,958.1	38.6	51.2	138.0	49.1	129.6	18,015.4	-	-389.0
Salem	4,572.9	6,314.8	-	38.2	0.1	275.0	110.1	0.2	2,907.1	45.4	48.5	133.5	42.7	119.2	6,404.2	-	89.4
Über alle CH-Heime:																	
Mittelwert CH				43.6		342.0	154.7			42.7	40.5	137.2	45.0	149		396.3	-155.1
Medianwert CH				42.8		328.0	145.4			43.4	41.7	137.3	45.7	147		184.3	-40.2
Über alle CH-Heime mit positivem Betriebsergebnis ohne Defizitdeckung:																	
Mittelwert CH				44.3		326.5	149.2			42.9	40.0	128.5	44.8	152		368.8	338.5
Medianwert CH				43.4		312.0	141.4			43.6	40.9	128.1	45.7	150		87.3	195.1

Institution	%-Anteil Aufwand für Besoldungen an gesamten Kosten	Abweichung Pensionstaxen zu Pensionskosten pro Beherbergungstag (in Franken)
Glarus Süd (APGS)	74.3	-19.8
Glarus	85.1	34.7
Glarus Nord	69.7	-8.4
Salem	72.4	-14.3
Über alle CH-Heime:		
Mittelwert CH	77.1	12.1
Medianwert CH	76.7	6.3
Über alle CH-Heime mit positivem Betriebsergebnis ohne Defizitdeckung:		
Mittelwert CH	77.5	23.9
Medianwert CH	77.1	17.5

Gemäss Stellungnahme VR GLSC vom 12. Februar 2026 beziehen sich die dargestellten Kennzahlen auf das Jahr 2024. Sie wurden jedoch aus der vom BAG veröffentlichten Statistik des Jahres 2023⁴ entnommen, weshalb das Jahr an dieser Stelle nicht angepasst wird.

Zudem vermerkt der VR GLSC, dass es sich bei der vom BAG im Kennzahlenreport ausgewiesenen Position «Beiträge, Subventionen, Defizitdeckung» um die Kostenbeteiligung des Kantons für die Tagesstätte handelt. Sie steht in keinem Zusammenhang mit Subventionen oder Defizitdeckung. Die Bezeichnung sei somit irreführend und entsprechend zu präzisieren, um Missverständnisse zu vermeiden. Gemäss Definition des BAG⁵ handelt es sich bei dieser Kennzahl um alle finanziellen Unterstützungen durch die öffentliche Hand oder privatrechtlichen Organisationen in Form von Beiträgen, Subventionen und allfälligen separat ausgewiesenen Defizitdeckungen.

Aus diesen Finanzwerten lassen sich u.a folgende Werte ermitteln:

- 147 Beim **Personalaufwand** und entsprechend bei den **Pflegkosten pro Beherbergungstag** liegt die Glarus Süd Care deutlich unter dem schweizerischen Schnitt, aber **über den Werten der anderen Glarner Alters-/Pflegeheime**. Bei den **Pensionskosten** pro Beherbergungstag hingegen liegt die GLSC nicht nur über den Kosten der anderen Glarner Alters-/Pflegeheime, sondern **auch über dem Schweizer Durchschnitt**.
- 148 Die Differenz zwischen Pensionstaxen zu Pensionskosten pro Betreuungstag ist bei der GLSC negativ; **es besteht eine Unterdeckung von rund CHF 20 pro Tag und Platz**. Dass die Pensionstaxen die Pensionskosten nicht decken, ist primär auf die tiefe Belegung zurückzuführen. Zudem liegen die Pensionstaxen unter dem Durchschnitt der anderen Glarner Alters- und Pflegeheime (siehe Rz. 146).

⁴ Kennzahlen der Pflegeheime, publiziert vom Bundesamt für Gesundheit BAG: <https://www.bag.admin.ch/de/kennzahlen-der-pflegeheime>

⁵ Definition der Kennzahlen: https://somed-livingdocs.bagapps.ch/data/download/Detaillierte_Definitionen_de.pdf?v=1744114367

6.1.2. Entwicklung der Jahresrechnungen seit 2018

149 Aus den jährlichen Geschäftsberichten seit 2018 ist die folgende Entwicklung der massgebenden Aufwände und Erträge der **Erfolgsrechnung** ersichtlich:

ERFOLGSRECHNUNG in Mio. CHF		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Betriebsertrag	Pensions- und Pflorgetaxen	13.5	14.3	15.0	14.2	14.0	17.3	18.1
Personalaufwand	Besoldungen inkl. Sozialleistungen	-10.7	-11.0	-11.2	-10.9	-11.1	-13.1	-13.5
Personalaufwand	Personalnebenaufwand und Leistungen Dritter	-0.2	-0.3	-0.4	-0.8	-0.5	-1.2	-2.4
Saldo I, Deckung Personalaufwand		2.5	2.9	3.4	2.5	2.4	3.0	2.2
Betriebsertrag	Weitere Betriebserträge	0.9	0.9	0.8	0.7	0.9	1.1	1.1
Betriebsaufwand	Lebensmittel	-0.7	-0.7	-0.7	-0.7	-0.9	-1.2	-1.2
Betriebsaufwand	Unterhalt und Reparaturen	-0.4	-0.5	-0.4	-0.4	-0.3	-0.4	-0.5
Betriebsaufwand	Energie	-0.5	-0.6	-0.6	-0.6	-0.6	-0.6	-0.7
Betriebsaufwand	Verwaltungsaufwand	-0.2	-0.3	-0.3	-0.3	-0.3	-0.6	-0.6
Betriebsaufwand	Weiterer Betriebsaufwand	-0.6	-0.6	-0.8	-0.7	-0.5	-0.6	-0.6
Saldo II, Betriebsergebnis vor Abschreibungen und Zinsen		0.9	1.1	1.3	0.5	0.8	0.7	-0.1
Zuweisungen an Rückstellungen		-0.5	-0.5					
Abschreibungen		-1.3	-1.3	-1.5	-1.5	-1.4	-1.4	-1.4
Finanzaufwand /-ertrag netto		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Entnahme / Einlage Fonds netto		0.0	0.0	0.0				
Ausserordentliche Aufwendungen/Erträge		10.5	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0
Jahresergebnis		9.6	-0.7	-0.2	-0.9	-0.6	-0.7	-1.5

150 Als Abweichungsbegründungen/Entwicklungsgründe werden von den Verantwortlichen der GLSC genannt:

- Pensions- und Pflorgetaxen: Aufgrund des tiefen Belegungsgrads erfolgte eine Erhöhung der Taxen ab 2019 und 2021 gemäss Gemeinderats-Beschlüssen vom 11. Oktober 2018 und 5. November 2020. Die Taxen können aus Sicht GLSC nicht beliebig erhöht werden, da sich dies negativ auf die Belegung auswirken könnte, weil aufgrund der bestehenden Konkurrenzsituation Heime mit tieferen Taxen bei der Wahl bevorzugt werden könnten. Anmerkung Federas: Die Pensionstaxen lagen 2023 **rund 1.3% unter dem Durchschnitt** der verglichenen Glarner Alters- und Pflegeheime.
- Besoldungen inkl. Sozialleistungen: Höhere Personalkosten wegen der Corona-Pandemie 2020 f. Im Jahr 2023 höhere Besoldungen Pflege aufgrund der höheren Belegung. 2024 höhere Besoldungen für Leitung und Verwaltung.
- Personalnebenaufwand und Leistungen Dritter: Im Jahr 2022 leichter Rückgang. Im Jahr 2023 und auch im Jahr 2024 Erhöhung des Temporärpersonals Pflege (im Jahr 2023 aufgrund der besseren Belegung).
- Lebensmittel: Aufwand abhängig von der Belegung, jedoch auch gestiegene Lebensmittelpreise.
- Unterhalt und Reparaturen: Erhöhung im Jahr 2023 aufgrund der **in die Jahre gekommenen Infrastruktur an den drei Standorten**.
- Verwaltungsaufwand: Im Jahr 2023 Erneuerung der überholten IT-Infrastruktur.
- Ausserordentliche Aufwendungen / Erträge:

Auszug aus dem Memorial der Gemeindeversammlung Glarus Süd vom 21. Juni 2019, S. 86⁶: «Im Jahr 2018 fand im Zuge der Umstellung auf das neue harmonisierte Rechnungsmodell (HRM2) eine Aufwertung der Immobilien (Restatement) statt. Gestützt auf die schwache Eigenkapitaldeckung der Institution per 31.12.2017 und infolge des wiederum negativen Ergebnisses im Jahr 2018 bestand die akute Gefahr eines negativen Eigenkapitales per Ende 2018. Deshalb wurden von der damaligen Verwaltungskommission und dem Gemeinderat kurzfristige Möglichkeiten für die Eigenkapitalverbesserung der APGS geprüft. In Rücksprache mit den Beteiligten wurde dabei entschieden, die Liegenschaften vom Alterszentrum Schwanden einer Verkehrswertschätzung zu unterziehen. Dies eben in der Absicht, je nach Resultat der Verkehrswertschätzung **eine Wiedereinbringung von getätigten Abschreibungen** zu prüfen. Schwanden deshalb, weil die gesamten Liegenschaften schon weitgehend abgeschrieben waren und per 31.12.2017 noch mit einem Restbuchwert von CHF 2'038'000.00 (inkl. Alterssiedlung) zu Buche standen. Der sich aus dieser Verkehrswertschätzung er rechnete hypothetische Restbuchwert ergab alsdann einen Betrag von CHF 12'500'000.00 für die Liegenschaften vom Alterszentrum Schwanden, woraus sich die **Wiedereinbringung getätigter Abschreibungen über CHF 10'462'000.00 ergeben**.

Dies hatte zur Folge, dass 2018 das **Eigenkapital** zwar **um rund 9,6 Mio. Franken anstieg**, sich der Aufwand **für Abschreibungen** ab 2018 aber stark erhöhte.

6.1.3. Entwicklung der Belegung bzw. Erträge

151 Aus den Kennzahlen der Pflegeheime des BAG⁷ geht hervor, dass **die Belegung** der Alters- und Pflegeheime der Glarus Süd Care nicht nur 2023 sondern **über die letzten Jahre unterdurchschnittlich** war (siehe Kapitel 6.1.1). Keiner der drei Standorte hat in den letzten Jahren den Mittel- oder gar Medianwert der CH-Pflegeheime erreicht; die Standorte **Linthal und Elm liegen sogar sehr deutlich unter diesen Werten** (siehe nachfolgende Übersicht). Aus finanzieller Sicht bedeutet dies, dass **im Verhältnis zu den hohen Fixkosten zu wenig Ertrag** generiert wurde.

BELEGUNGSGRAD LANGZEIT	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
nicht unterteilt				81.0	80.6	85.2	
Linthal	68.1	71.7	75.0				
Elm	67.8	72.9	79.1				
Schwanden	90.1	87.9	88.5				

152 Gemäss Stellungnahme des Verwaltungsrats GLSC vom 12. Februar 2026 zum ersten Berichtsentwurf wurde die Belegung bewusst tief gehalten. Er begründet diesen Entscheid wie folgt : «Es war dies namentlich aufgrund von permanentem Personal-mangel, der Berücksichtigung des demografischen Trends sowie des von der Politik stark forcierten Grundsatzes «ambulant vor stationär».»

153 Ebenfalls **ertragsmindernd** wirkt sich der Umstand aus, dass die Alters- und Pflegeheime der Glarus Süd Care **überdurchschnittlich viele Bewohner/innen mit tiefen Pflegeeinstufungen** haben. Gemäss Ergebnisbericht der KPMG zur Versorgungsplanung der Langzeitpflege des Kantons Glarus vom Mai 2022 waren in Glarus Süd

⁶ Internet-Link zu Memorial der Gemeindeversammlung Glarus Süd vom 21. Juni 2019

⁷ Kennzahlen der Pflegeheime des Bundesamtes für Gesundheit BAG: <https://www.bag.admin.ch/de/kennzahlen-der-pflegeheime>

2017-2019 46% der Bewohner/innen in den Pflegestufen 1-3 eingestuft. Schweizweit betrug dieser Wert 22%. Finanziell bedeutet dies, dass pro Bett weniger Ertrag erzielt wird. Zudem wurde weniger Deckungsbeitrag erwirtschaftet, weil der **Personeinsatzplan auf einen höheren Pflegebedarf ausgerichtet** ist, da die Glarus Süd Care an allen drei Standorten ein **umfassendes Pflegeangebot** anbietet.

Gemäss Stellungnahme des Verwaltungsrats GLSC vom 12. Februar 2026 zum ersten Berichtsentwurf wurde die Erkenntnis des hohen Anteils mit tiefen Pflegeeinstufungen vom Verwaltungsrat bereits seit 2020 festgestellt und der Geschäftsführung bzw. Geschäftsleitung entsprechender Handlungsbedarf kommuniziert. In der Folge wurden die Pflegeeinstufungen überprüft und das System angepasst (vgl. diverse Verwaltungsratsprotokolle).

Wir verstehen die Aussagen des Verwaltungsrats in Rz. 152 und 153 so, dass GLSC einerseits versuchte, die Bettenauslastung durch eine Reduktion der Anzahl Betten zu steigern (vgl. dazu Anmerkung des Verwaltungsrats in Rz. 141) und andererseits die Pflegeintensität zu steuern. Durch die Bettenreduktion von 186 auf 177 konnte 2024 eine Auslastung von 94 % erreicht werden. Die Pflegeintensität stieg 2024 gegenüber 2023 an allen Standorten. Eine Steuerung im Sinne von Konzentration schwerer Fälle an einem Standort ist hingegen nicht erkennbar (vgl. dazu Tabellen in Rz. 160).

154 Taxentwicklung: Obwohl die **Pensionstaxen** 2019 und 2021 erhöht wurden, sind die Erträge 2023 gegenüber 2018 nicht in gleichem Masse gestiegen wie der Personalaufwand und der Betriebsaufwand (siehe Tabelle). Die Pensionstaxen lagen 2023 mit CHF 125.5 sowohl deutlich unter dem Mittelwert der CH-Heime von CHF 149 als auch unter dem Mittelwert der verglichenen Glarner Heime von CHF 127.2.

ERFOLGSRECHNUNG in Mio. CHF		2018	2023	proz. Veränderung
Betriebsertrag	Pensions- und Pflegetaxen	13.5	17.3	+ 28%
Betriebsertrag	Weitere Betriebserträge	0.9	1.1	+ 19%
Total Betriebsertrag		14.4	18.3	+ 27%
Personalaufwand	Besoldungen inik. Sozialleistungen	-10.7	-13.1	+ 22%
Personalaufwand	Personalnebenaufwand und Leistungen Dritter	-0.2	-1.2	+ 409%
Total Personalaufwand		-11.0	-14.3	+ 30%
Betriebsaufwand	Lebensmittel	-0.7	-1.2	+ 60%
Betriebsaufwand	Unterhalt und Reparaturen	-0.4	-0.4	+ 4%
Betriebsaufwand	Energie	-0.5	-0.6	+ 11%
Betriebsaufwand	Verwaltungsaufwand	-0.2	-0.6	+ 68%
Betriebsaufwand	Weiterer Betriebsaufwand	-0.6	-0.6	- 6%
Total Betriebsaufwand		-2.5	-3.3	+ 34%

6.1.4. Deckungsbeitragsrechnungen

155 Eine Spartenrechnung wurde Federas lediglich für das Jahr 2023 zur Verfügung gestellt. Die Deckungsbeitragsrechnung ergibt folgendes Bild:

	Nach Standort		Spitex	Total
	Elm Schwanden	Linthal		
DB 1 (Erfolg nach Personalkosten)	193'116	2'757'734	1'098'189	4'113'903
DB 2 (Erfolg nach Betriebsaufwand)	-313'930	737'627	365'898	763'374
DB 3 (Betriebliches Ergebnis)	-403'206	-173'471	-59'528	-663'012
Erfolg	-389'267	-139'663	-47'212	-596'672

- Keiner der drei Heimstandorte ist kostendeckend.

- Am **Standort Elm** konnten 2023 mit den Pflege- und Pensionstaxen **nur die Personalaufwendungen gedeckt** werden. Bereits der **Betriebsaufwand** inkl. einem Anteil an den Verwaltungskosten von rund CHF 95'000 ist **nicht gedeckt**. Am Standort Elm wurden gegenüber den anderen Standorten **überproportional viele temporäre Mitarbeitende** eingesetzt.
- Die Leistungen der Spitex sind ebenfalls nicht kostendeckend, wenn auch nur geringfügig. Die Gründe sind aus den Federas zur Verfügung gestellten Unterlagen nicht ersichtlich. Zudem ergibt die zur Verfügung stehende Deckungsbeitragsrechnung folgendes Bild zu den Honoraren für Leistungen Dritte (temporäre Mitarbeitende).

	Nach Standort			Spitex	Total
	Elm	Schwanden	Linthal		
Personalkosten	2'379'350	8'624'267	2'844'729	365'357	14'213'703
davon Honorare für Leistungen Dritter	358'116	406'668	128'661	0	893'445
%-Anteil an den Personalkosten	15.1	4.7	4.5	0.0	6.3

6.1.5. Vergleich mit Cura Unita Glarus

156 Da das Alters-/Pflegeheim Cura Unita Glarus eine vergleichbare Anzahl Plätze und Belegung aufweist wie Glarus Süd Care (siehe nachfolgender Kennzahlenvergleich der Schweizer Alters-/Pflegeheime 2023 des Bundesamtes für Gesundheit BAG^{8,9} gemäss Kapitel 5.1.1), werden im Folgenden Vergleiche hierzu gemacht, um zusätzliche Erkenntnisse zu erhalten.

Institution	Anzahl Plätze Langzeitaufenthalt	Anzahl Plätze Kurzeitaufenthalt	Anzahl Plätze Tages- oder Nachtstrukturen	Anzahl Tage Langzeitaufenthalt	Anzahl Tage Kurzeitaufenthalt	Belegungsgrad Langzeit
Glarus Süd (APGS)	186	-	6	57,851	3,169	85.2
Glarus	183	5	-	57,175	1,524	85.6

157 Für die nachfolgenden Vergleiche wurden die Werte der Cura Unita Glarus aus ihrem Geschäftsbericht 2024¹⁰ entnommen.

⁸ Kennzahlen der Pflegeheime, publiziert vom Bundesamt für Gesundheit BAG: <https://www.bag.admin.ch/de/kennzahlen-der-pflegeheime>

⁹ Definition der Kennzahlen: https://somed-livingdocs.bagapps.ch/data/download/Detaillierte_Definitionen_de.pdf?v=1744114367

¹⁰ Link zum Geschäftsbericht 2024 der Cura Unita Glarus: Geschäftsbericht 2024

Der Vergleich der **Erfolgsrechnung 2023** zeigt folgendes Bild:

Vergleich mit Cura Unita Glarus / Rechnungsjahr 2023					
ERFOLGSRECHNUNG in Mio. CHF	Glarus Süd Care			2024	Cura Unita Glarus
	2021	2022	2023		2023
Betriebsertrag Pensions- und Pflgetaxen	14.2	14.0	17.3	18.1	
Betriebsertrag Erträge Bewohner/Klienten, Versicherungen und öffentliche Hand *)					18.0
Personalaufwand Besoldungen inkl. Sozialleistungen	-10.9	-11.1	-13.1	-13.5	
Personalaufwand Personalnebenaufwand und Leistungen Dritter	-0.8	-0.5	-1.2	-2.4	
Personalaufwand Personalaufwand					-13.2
Saldo I, Deckung Personalaufwand	2.5	2.4	3.0	2.2	4.8
Betriebsertrag Weitere Betriebserträge	0.7	0.9	1.1	1.1	1.0
Betriebsaufwand Lebensmittel	-0.7	-0.9	-1.2	-1.2	-1.2
Betriebsaufwand Unterhalt und Reparaturen	-0.4	-0.3	-0.4	-0.5	-0.5
Betriebsaufwand Energie	-0.6	-0.6	-0.6	-0.7	-0.5
Betriebsaufwand Verwaltungsaufwand	-0.3	-0.3	-0.6	-0.6	
Betriebsaufwand Weiterer Betriebsaufwand	-0.7	-0.5	-0.6	-0.6	
Betriebsaufwand Material- und Warenaufwand, Mietkosten, übriger Sachaufwand					-0.9
Saldo II, Betriebsergebnis vor Abschreibungen und Zinsen	0.5	0.8	0.7	-0.1	2.7
Zuweisungen an Rückstellungen					
Abschreibungen	-1.5	-1.4	-1.4	-1.4	-1.1
Finanzaufwand /-ertrag netto	0.0	0.0	0.0	0.0	-0.1
Entnahme / Einlage Fonds netto					
Ausserordentliche Aufwendungen/Erträge	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0
Jahresergebnis	-0.9	-0.6	-0.7	-1.5	1.5

*) Bei den Erträgen der öffentlichen Hand wird davon ausgegangen, dass es sich um die Beiträge der öffentlichen Hand an die ungedeckten Pflegekosten handelt.

1. Ertragsseitig liegen die beiden Alters-/Pflegeheime in etwa in der gleichen Grössenordnung (auch wenn man bei Glarus Süd Care das Jahr 2024 mitbetrachtet).
2. Aufwandseitig sind der Betriebsaufwand sowie der Aufwand für Abschreibungen bei der Glarus Süd Care nur leicht höher.
3. **Grosse Unterschiede bestehen v.a. beim Personalaufwand**, weshalb hier ein Augenmerk darauf gerichtet werden muss. Siehe dazu auch die Aktennotiz zur Aussprache mit der Vertretung des Kantons vom 20. November 2025 im Anhang, wo auf die Möglichkeit flexibler Einsätze des Personals durch entsprechende Ausgestaltung und Durchsetzung der Arbeitsverträge hingewiesen wird. Gemäss Stellungnahme des Verwaltungsrats der GLSC vom 12. Februar zum ersten Berichtsentwurf sind im Personalreglement unter Ziff. 2.8.3 entsprechende flexible Einsatzmöglichkeiten geregelt und vorhanden.

159

Der Vergleich der **Vollzeitstellen**, aufgeteilt nach Berufsgruppen, des Jahres 2023 widerspiegelt die vorgängig in der Erfolgsrechnung ausgewiesenen Abweichung im Personalaufwand. Insbesondere **im Bereich der stationären Pflege setzt GLSC deutlich mehr Personal ein als Cura Unita.**

Anzahl Vollzeitstellen, aufgeteilt nach Berufsgruppen (ohne Berücksichtigung von Temporkräften)

	allgemein	Hauswirtschaft	Verpflegung	Verwaltung	Technischer Dienst	Pflege	Pflege stationär, Aktivierung (ohne Spitex)	Spitex	Total
2023									
Glarus Süd Care	67.9					89.5		3.4	160.8
Cura Unita Glarus		27.7	21.9	11.5	4.9		69.5	13.0	148.5
					66.0				

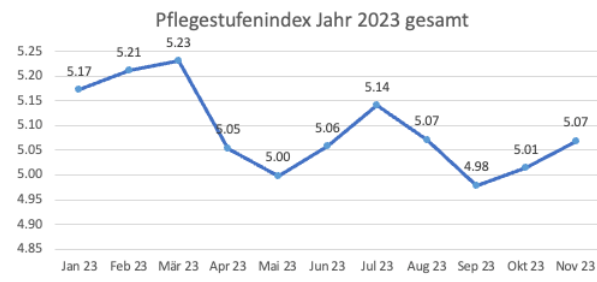
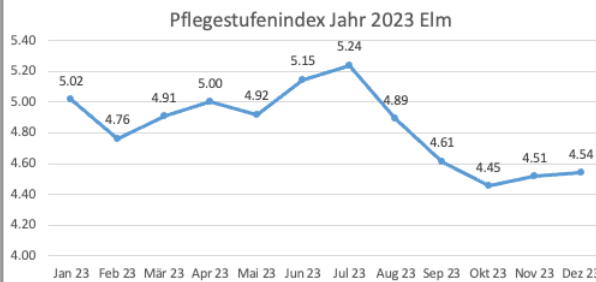
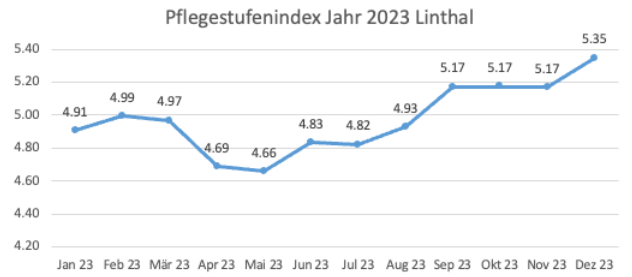
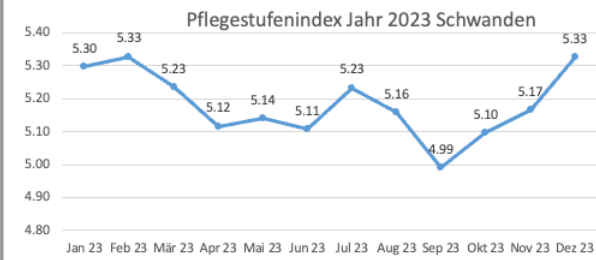
160

Die **Pflegeintensität** (s. Wert des Jahres 2023 aus der vom Bundesamt für Gesundheit publizierten Kennzahlenvergleich gemäss Kapitel 5.1.1) ist in beiden Institutionen insgesamt in etwa identisch:

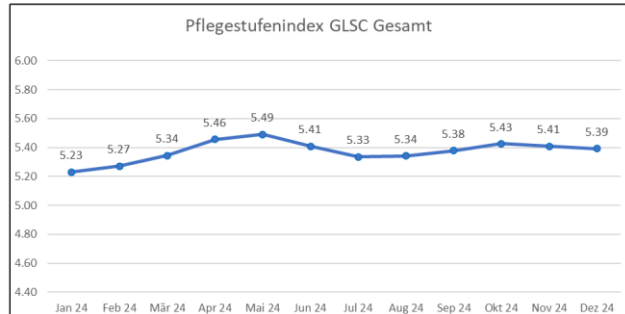
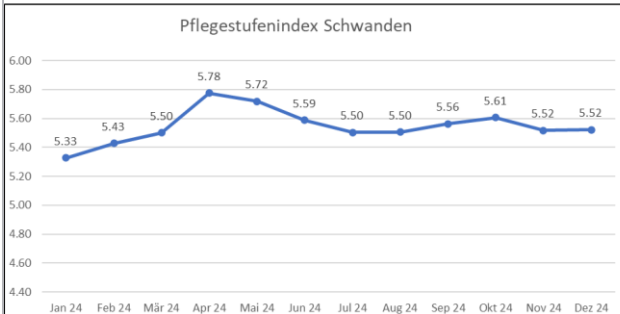
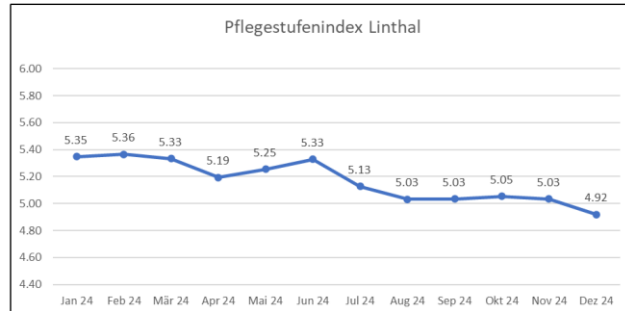
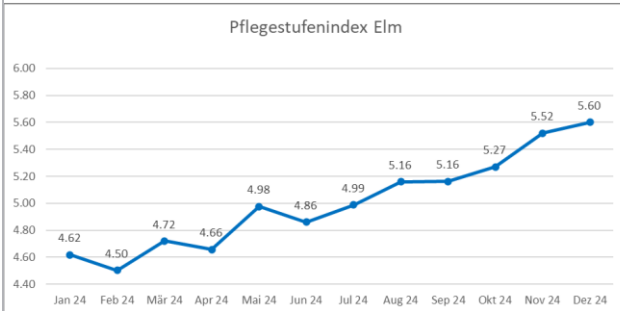
Institution	Index der Pflegeintensität ¹ (Min = 1; Max = 12)
Glarus Süd (APGS)	5.4
Glarus	5.3

Die von Glarus Süd Care zur Verfügung gestellten Übersicht des Pflegestufenindex 2023 und 2024 nach Standort zeigt, dass an allen drei Standorten in etwa die gleichen Leistungen angeboten werden, die Pflegeintensität an den einzelnen Standorten im Jahresverlauf schwanken kann und im Durchschnitt der Standort Elm die tiefste und der Standort Schwanden die höchste Pflegeintensität aufweist.

Pflegestufenindex per 31.12.2023



Pflegestufenindex per 31.12.2024



Standort	2023 Durchschnitt	2024 Durchschnitt
Elm	4.83	4.99
Linthal	4.97	5.17
Schwanden	5.18	5.55
GLSC Gesamt	5.09*	5.36

* Jan – Nov., da Dezember in der Tabelle nicht berücksichtigt

6.1.6. Konklusion hinsichtlich der Frage zu einem strukturellen Defizit

161 Aus den zur Verfügung stehenden Unterlagen und den vorangehenden Betrachtungen können folgende Aussagen zu der Frage eines strukturellen Defizits gemacht werden:

1. Glarus Süd Care hat ein **strukturelles Defizit**, das sowohl auf **zu tiefe Erträge wie auf zu hohe Kosten** zurückzuführen ist.
2. Der **Belegungsgrad** über alle drei Standorte ist **deutlich zu tief**. Verbunden mit den **gestiegenen Kosten für den Unterhalt der in die Jahre gekommenen Infrastruktur** aller drei Standorte, den Energiekosten, den Aufwendungen für die Abschreibungen sowie dem mit dem Betrieb von drei Standorten verbundenen höheren Personalaufwand ergibt sich ein **schlechtes Aufwand-/Ertragsverhältnis**. Das Belegungs-Problem dürfte sich in Zukunft noch verschärfen; im Ergebnisbericht der KPMG zur Versorgungsplanung der Langzeitpflege des Kantons Glarus vom Mai 2022 wird davon ausgegangen, dass der **Bettenbedarf für die Gemeinde Glarus Süd bis 2035 weiter sinkt**.
3. Die **Personalkosten** sind im Vergleich zu den Erträgen **zu hoch**. Dies ist nicht nur auf den tiefen Belegungsgrad zurückzuführen, sondern auch auf den Umstand, dass **drei Standorte mit einem umfassenden Pflegeangebot** (alle Pflegestufen) geführt werden und der Personalschlüssel bei den Pflegekräften entsprechend hoch dotiert ist.
4. Die **Personalsituation** an allen drei Standorten ist vertieft anzuschauen. Es ist insbesondere zu klären, wieso vermehrt auf temporäre Mitarbeitenden zurückgegriffen werden muss, obwohl die Belegung in einem Alters-/Pflegeheim in der Regel weit weniger volatil ist als im akutsomatischen Bereich. Im Weiteren ist zu klären, wieso am Standort Elm ein überproportional hoher Einsatz an temporären Mitarbeitenden im Jahr 2023 notwendig war und allenfalls noch ist **und weshalb die gemäss Personalreglement Ziff. 2.8.3 flexiblen Einsatzmöglichkeiten nicht oder zu wenig greifen**.
5. Aus den uns zur Verfügung stehenden Unterlagen geht nicht hervor, welcher Anteil der temporär beschäftigten Pflegenden eingesetzt wurde, um krankheitsbedingte Absenzen von festangestellten Pflegenden zu überbrücken und welcher Anteil wegen Stellen, die nicht eingeplant wurden oder die nicht besetzt werden konnten. **Temporärkosten** fallen finanziell primär dann ins Ge-

wicht, wenn temporär beschäftigte Pflegende ungeplante, meist krankheitsbedingte Ausfälle von festangestellten Pflegenden überbrücken müssen, und für die Institution (teilweise) doppelte Kosten anfallen. Wenn mit Temporärpersonal Belastungsspitzen abgedeckt werden (z.B. höherer Belegungsgrad und/oder höhere Pflegeintensität, die auch zu höheren Erträgen führen) oder unbesetzte Stellen überbrückt werden, fallen die Mehrkosten weniger ins Gewicht. Das Winterthurer Institut für Gesundheitsökonomie hat im Auftrag von careanesth eine Vollkostenrechnung durchgeführt und die Kosten für festangestellte und temporär beschäftigte Pflegende gegenübergestellt. Das Ergebnis zeigt, dass der effektive Kostenunterschied rund 11,3% beträgt. In Bezug auf das strukturelle Defizit dürften die Mehrkosten von Temporärpersonal gegenüber festangestellten Pflegenden deshalb keine entscheidende Rolle spielen.

6. Die **Pensionstaxen** der GLSC lagen 2023 rund 1.3% unter dem Durchschnitt der Glarner Heime. Um konkurrenzfähig zu bleiben, ist das Potenzial, das strukturelle Defizit mittels Taxerhöhung zu mindern, beschränkt. Dies wurde vom Gemeinderat bereits 2018 erkannt (s. nachfolgender Auszug aus dem Gemeinderatsbeschluss vom 11. Oktober 2018):

*«... Der Verwaltungsrat hat sich im Rahmen der Erarbeitung des Budgets klar zum bestehenden Auftrag der Führung der drei in der Gemeindegesetzgebung vorgegebenen Heim-Standorte bekannt. Im Wissen darum, ist er sich der **Konsequenzen bewusst**, die damit insbesondere bezüglich Sicherstellung der Pflegequalität, Situation im Personalbereich und Problematik der Abschreibungsrichtlinien verbunden sind.*

*In Konsequenz daraus wurde das klare Ziel definiert, die **drei Heimstandorte** auf einem harmonisierten, qualitativ guten Niveau zu **halten**. Alle drei Standorte sollen ein „Daheim“ bieten, wie das auch im Leitbild der APGS verankert ist. Die Gleichung, tiefere Belegungen vollumfänglich mit Kostenreduktionen (bei fixen Immobilienabschreibungen/-rückstellungen von rund Fr. 1,5 Mio.) aufzufangen, kann so nicht gemacht werden, denn diese Rechnung wird niemals aufgehen. **Der Erhalt von drei Standorten** verbunden mit den jetzt gültigen, kantonalen Vorgaben **führt bei tieferen Belegungszahlen zu einem immer grösser werdenden strukturellen Defizit**. Es wäre nicht korrekt und ungerecht, das alles über eine unverhältnismässige Erhöhung der Taxen abzufangen, was vermutlich sowieso kontraproduktiv wäre und von der Öffentlichkeit in Glarus Süd nicht verstanden würde.*

*Deshalb muss **zur Lösung des ursächlichen Problems baldmöglichst eine politische Diskussion über die Strategie und die Zukunft der Institution angestossen werden**, um auf diesem Weg Rahmenbedingungen zu definieren, die es erlauben, den Auftrag auch effizient und korrekt auszuführen. ...»*

7. Die Höhe der **Abschreibungen** ist auf der Basis der Werte in der Anlagenbuchhaltung und der von der angewendeten Rechnungslegung vorgegebenen Nutzungsdauer festgesetzt und unterliegt der Revision, weshalb sie nicht in Frage gestellt wird. Es zeigt sich aber, dass die **Neubewertung der Liegenschaften** im Jahr 2018 **die Erfolgsrechnung in den Folgejahren durch höhere Abschreibungen spürbar belastet**.

6.2. Gibt es einen mehrjährigen Finanzplan und ist dieser plausibel?

162 Ein Finanzplan zeigt die voraussichtliche Entwicklung und dient als Steuerungsinstrument. Er sollte sich auf die Unternehmensstrategie abstützen und umfasst in der Regel Aufwendungen und Erträge auf der Basis geplanter Leistungen und Ressourcen sowie Annahmen zu relevanten exogenen Faktoren (z.B. Inflation, Tarifentwicklung, Nachfrageentwicklung/Belegung).

163 Der Federas wurden die folgenden Finanzpläne zur Verfügung gestellt:

- Finanzpläne 2019-2023
- Finanzplan 2020-2024 vom 18.10.2019 und
- Finanzplan 2022-2025, Stand 17.08.2021
- Finanzplan 2026-2030, Stand Frühling 2025 (s. nachfolgend)

Finanzplan 2026 -2030

Glarus Süd Care

Finanzplan 2026-2030	IST 2023	IST 2024	BU 2025	Lfr. Plan 2026	Lfr. Plan 2027	Lfr. Plan 2028	Lfr. Plan 2029	Lfr. Plan 2030	Kommentar
Erträge Pension und Pflege	17'288'917	18'074'542	18'205'200	18'508'000	18'668'000	18'831'000	18'998'000	19'168'000	2026: Erhöhung Taxen 5 CHF auf Pension, Bewohnende unverändert Ab 2027: Erhöhung Taxen jährlich +2%, aber -2 Bewohnende pro Jahr
übrige Erträge	1'057'965	1'133'512	1'124'000	1'217'000	1'229'000	1'241'000	1'253'000	1'266'000	2026 +93 TCHF aus Mieten Elm Ab 2027: Erhöhung 1% pro Jahr
Ertrag	18'346'882	19'208'055	19'329'200	19'725'000	19'897'000	20'072'000	20'251'000	20'434'000	
Personalaufwand	-14'294'835	-15'874'096	-15'024'100	-14'874'000	-14'904'000	-14'944'000	-14'994'000	-15'054'000	2026: -2 Temporäre Pflege, Red. übrige Personalkosten -200', Lohnbudget 130' Ab 2027: Red. Personal Pflege aufgr. -2 Bew., Lohnbudget jährlich 10' Anstieg
Betriebsaufwand	-3'327'186	-3'449'261	-3'291'900	-3'355'000	-3'357'000	-3'359'000	-3'361'000	-3'363'000	2026: Erhöhung Kosten für DL Mieter Elm -30', generelle Erhöhung 1% Ab 2027: Red. Verpflegung/Mat. aufgr. -2 Bew., generelle Erhöhung 1%
Betriebsergebnis (EBITDA)	724'860	-115'302	1'013'200	1'496'000	1'636'000	1'769'000	1'896'000	2'017'000	
Abschreibungen	-1'412'192	-1'439'778	-1'301'700	-1'428'000	-1'451'000	-942'000	-443'000	-457'000	Per Mitte 2028 sind die Gebäude (inkl. Aufwertung 2018, exkl. Transformation Elm 2025) abgeschrieben.
Betriebsergebnis (EBIT)	-687'331	-1'555'080	-288'500	68'000	185'000	827'000	1'453'000	1'560'000	
Finanzergebnis / a.o. Ergebnis	30'726	17'606	-16'000	-66'000	-66'000	-66'000	-66'000	-66'000	Betrag für Unvorhergesehenes -50'
Jahresergebnis	-656'605	-1'537'473	-304'500	2'000	119'000	761'000	1'387'000	1'494'000	
Eigenkapital	6'521'072	4'983'598	4'679'098	4'681'098	4'800'098	5'561'098	6'948'098	8'442'098	Das Eigenkapital erhöht sich im Zeitraum 2026-2030 von 4.7 auf 8.4 Mio. CHF.
Investitionen			1'003'000	600'000	600'000	600'000	600'000	600'000	600'000 Investitionen pro Jahr (Mobiliar, IT, Fahrzeuge, Gebäude nur werterhaltend)
Veränderung flüssige Mittel			-5'900	830'000	970'000	1'103'000	1'230'000	1'351'000	Im Zeitraum 2026-2030 können 5.5 Mio. flüssige Mittel aufgebaut werden

164 Auf der Grundlage des neusten vorliegenden Finanzplanes 2026-2030, Stand Frühling 2025, wird kurz auf den Inhalt eingegangen:

Folgendes ist enthalten:

- Ist Vorjahre, Budget laufendes Jahr, Budget/Planungen der folgenden fünf Jahre für die Erfolgs- wie auch die Investitionsrechnung sowie die Veränderung der flüssigen Mittel und das Eigenkapital

Es fehlen in diesem Finanzplan:

- Leistungskennzahlen nach einzelnen Standorten aufgeteilt wie Anzahl Pensions- und Pflage tage, Durchschnittliche Pflegestufen/-minuten, Belegung, Vollzeitstellen, aufgeteilt nach Berufsgruppen etc., auf welchen die angegebenen Erträge und Aufwendungen basieren

165 Aus den Kommentaren dieses Finanzplanes sind folgende Bestrebungen zu lesen:

- «Transformation Elm» inkl. damit verbundene höhere Mieterträge und Kosten.
- Sukzessive Erhöhung der Steuern ab 2027 bei abnehmender Anzahl Bewohnende und damit einhergehende Reduktion der Personal- und Betriebskosten.
- Investitionen in Gebäude nur «werterhaltend».

Einen detaillierteren Aufschluss, wie sich die Leistungen und Kosten pro Standort entwickeln, gibt der Finanzplan nicht.

166 Dabei ist massgebend, **wie ein Finanzplan** auf die Strategie abgestimmt und zusammen mit dem Cockpit/Finanzreporting **im Controllingprozess eingebettet** ist und wie diese Instrumente effektiv als Führungsinstrument eingesetzt werden. Dies wird aus den Federas zur Verfügung gestellten Unterlagen **nicht ersichtlich**. In der Stellungnahme des Gemeinderates vom 11. März 2026 wird daher zu Recht darauf hingewiesen, dass der Finanzplan 2026-2030 zwar eine positive Entwicklung zeige, «ohne dass einschneidende Massnahmen, die dazu führen, ersichtlich sind». Der Verwaltungsrat werde daher beauftragt, bis November 2026 einen verlässlichen, begründeten Finanzplan mit Szenarien vorzulegen.

6.3. Was sind die grössten Kostentreiber?

167 Auf der Grundlage der Finanzzahlen gemäss Kapitel 6.1.2 können folgende Kostentreiber gelistet werden:

- Im kantonalen Vergleich **überdurchschnittlich hohe Personalkosten**. Hohe Fluktuationsrate und damit verbunden überdurchschnittlich hoher Einsatz von teurem Temporärpersonal (Personalsituation)
- Generell **hohe Gemeinkosten** durch den Betrieb von drei Standorten (Overhead, Abschreibungen, Aufwendung für Energie etc.)
- Hohe Unterhaltskosten und **hoher Investitionsbedarf** aufgrund veralteter Infrastruktur an allen drei Standorten (Infrastruktur)

168 Kostentreiber aus anderen Bereichen wie der politischen Situation, der Führung, Compliance, Risiken etc. sind aus den Finanzzahlen nicht ersichtlich.

169 Finanziell ebenso stark ins Gewicht wie die Kostentreiber fallen negative Ertrags-treiber wie:

- **Unterdurchschnittlich Bettenbelegung** (85.2% gegenüber CH-Mittelwert von 92.5%)
- **Unterdurchschnittliche Fallschwere** (46% in Pflegestufe 1-3 gegenüber CH-Wert von 22%)

6.4. Gibt es Sondereffekte, die in den letzten Jahren eine Rolle gespielt haben?

170 Als Sondereffekte können genannt werden (s. auch Kapitel 6.1.2, Entwicklungen der Jahresrechnungen seit 2018):

- 2018: Aufwertung der Immobilien (Ergebnisverbesserung, 1)
- 2019: Erhöhung der Taxen gemäss Gemeinderats-Beschluss vom 11. Oktober 2018 (Ergebnisverbesserung, 2)
- 2020/2021: Corona-Pandemie (Ergebnisverschlechterung 3)
- 2021: Erhöhung der Taxen gemäss Gemeinderats-Beschluss vom 5. November 2020 (Ergebnisverbesserung, 4)

ERFOLGSRECHNUNG in Mio. CHF		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Betriebsertag	Pensions- und Pflgetaxen	13.5	14.3	(2) 15.0	14.2	(3,4) 14.0	17.3	18.1
Personalaufwand	Besoldungen inik. Sozialleistungen	-10.7	-11.0	-11.2	-10.9	-11.1	-13.1	-13.5
Personalaufwand	Personalnebenaufwand und Leistungen Dritter	-0.2	-0.3	-0.4	-0.8	(3) -0.5	-1.2	-2.4
Saldo I, Deckung Personalaufwand		2.5	2.9	3.4	2.5	2.4	3.0	2.2
Betriebsertag	Weitere Betriebsertäge	0.9	0.9	0.8	0.7	0.9	1.1	1.1
Betriebsaufwand	Lebensmittel	-0.7	-0.7	-0.7	-0.7	-0.9	-1.2	-1.2
Betriebsaufwand	Unterhalt und Reparaturen	-0.4	-0.5	-0.4	-0.4	-0.3	-0.4	-0.5
Betriebsaufwand	Energie	-0.5	-0.6	-0.6	-0.6	-0.6	-0.6	-0.7
Betriebsaufwand	Verwaltungsaufwand	-0.2	-0.3	-0.3	-0.3	-0.3	-0.6	-0.6
Betriebsaufwand	Weiterer Betriebsaufwand	-0.6	-0.6	-0.8	-0.7	-0.5	-0.6	-0.6
Saldo II, Betriebsergebnis vor Abschreibungen und Zinsen		0.9	1.1	1.3	0.5	0.8	0.7	-0.1
Zuweisungen an Rückstellungen		-0.5	-0.5					
Abschreibungen		-1.3	-1.3	-1.5	-1.5	-1.4	-1.4	-1.4
Finanzaufwand /-ertrag netto		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Entnahme / Einlage Fonds netto		0.0	0.0	0.0				
Ausserordentliche Aufwendungen/Erträge		10.5	(1) 0.0	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0
Jahresergebnis		9.6	-0.7	-0.2	-0.9	-0.6	-0.7	-1.5

Die genaue Angabe der finanziellen Höhe der einzelnen Effekte ist aus der Jahresrechnung nicht möglich.

7. ZUSAMMENFASSUNG

- 171 Der vorliegende Bericht geht zurück auf einen **umfassend begründeten Antrag** eines Stimmbürgers anlässlich der Gemeindeversammlung vom 26. Juni 2025. Dieser Antrag wurde von der Stimmbürgerschaft an dieser Versammlung angenommen, was schliesslich zu den vorliegenden Abklärungen führte. Begründet wurde der Antrag wie folgt:
- 172 *Mit dem Jahresabschluss 2024 sei «der ultimative Zeitpunkt gekommen», einen «**letzten Versuch** zu starten, einen Pflock einzuschlagen und eine gründliche und **unabhängige Standortbestimmung** vorzunehmen». Eine unabhängige Untersuchung sei notwendig, welche «schonungslos Sachverhalte klärt, Transparenz schafft, Ursachen ergründet, Hintergründe sichtbar macht und Fakten auf den Tisch legt, um zu verstehen, wie es zu einem solchen Fiasko kommen konnte.» Der Bericht «soll **nicht zu einer Anklageschrift** werden, sondern als Standortbestimmung dazu dienen, die aktuelle Marschrichtung kritisch zu hinterfragen und **Grundlage bieten, korrigierende Entscheide für die Zukunft zu fällen**.» Es wird die Frage aufgeworfen, «ob es sich um einmalige Vorkommnisse handelt und nicht die eingeschlagene Strategie dafür verantwortlich ist.»*
- 173 Der vorliegende Bericht versucht, den geschilderten Anliegen und den entsprechenden Anträgen (Rz. 3 bis 5) gerecht zu werden und hat entsprechend den Stellenwert einer Standortbestimmung. Nach Durchführung der Untersuchung gewinnt man den Eindruck, dass sich diese Rückweisung gelohnt hat und die Anliegen auch angesichts des Kommentars der GPK zur zurückgewiesenen Rechnung 2024 (Rz. 105) gerechtfertigt erscheinen. Zusammenfassend können folgende **Abklärungsergebnisse hervorgehoben** werden:
- 174 Die kantonalen Instanzen haben ab 2018 stark interveniert und immer wieder auf die seit 2014 bestehenden Defizite hingewiesen. Der Gemeinderat hat bereits in einem Beschluss vom Oktober 2018 (Rz. 161, Ziff. 6) und einem Schreiben vom 21. Mai 2019 (Rz. 67) die strukturellen Probleme erkannt und Alternativen angedacht. Es wurde festgehalten, dass **der Erhalt von drei Standorten bei tieferer Belegungszahlen zu einem immer grösser werdenden strukturellen Defizit führe**. Diese Feststellung gilt heute noch und wird durch diesen Bericht ausdrücklich bestätigt. Im Schreiben vom 21. Mai 2019 hat sich der Gemeinderat mit Alternativen befasst (siehe auch Rz. 67). Auszug aus diesem Schreiben:
- 175 *«Der heutige Immobilienbestand kann unserer Ansicht nach aber **klar nicht nachhaltig unterhalten und erneuert werden**. Es wird sich demnach über kurz oder lang die Frage stellen, wie der Immobilienbestand dem vorhandenen Bedarf (tiefere Auslastung) angepasst werden kann.»*
- 176 *«Allerdings ist eine direkte Übernahme der Leerbestandskosten aus unserer Sicht weder transparent noch einen Anreiz, die Problematik Immobilien gezielt anzugehen. Vielmehr sehen wir als **zusätzliche Variante die Übernahme der Immobilien durch die Gemeinde**, wobei die APGS dann **die für den Betrieb notwendigen Immobilien mieten** würde. Dies würde den politischen Zuständigkeiten besser entsprechen.»*
- 177 Es mag verständlich erscheinen, dass man hernach noch die Strategie zur Weiterentwicklung der APGS abwarten wollte. Auch die dort skizzierten Szenarien führten nicht zu anderen Erkenntnissen, wie sie schon 2018 vom Gemeinderat erkannt wurden (siehe Rz. 161 Ziff. 6). Der „Protest“, wie er sich aus dem Antrag des Stimmbürgers ergibt, ist insofern nachvollziehbar, weil weder der Gemeinderat noch der Verwaltungsrat seit diesen Erkenntnissen einschneidende Schritte unternommen haben, um die strukturellen Probleme und die damit verursachten Defizite zeitnah

zu beheben. Dafürzuhalten ist, dass die Umstände für solche Schritte herausfordernd waren (personelle Wechsel im Gemeinderat und im Verwaltungsrat, unterschiedliche politische Vorstellungen und Vorstösse, Pandemie etc.) und dass sowohl Verwaltungsrat wie auch Gemeinderat sich intensiv mit der Weiterentwicklung der GLSC befassten, die Spitex Sernftal übernahmen und dann auch ein neues Konzept für den Standort Elm in die Umsetzung schickten, das aus erwähnten Gründen nun sistiert ist. Auch hat der Verwaltungsrat (allerdings erst im Jahr 2024) Vorschläge gemacht, wie das strukturelle Problem zu lösen wäre (2 Varianten gemäss Schreiben an die Gemeinde vom 21. März 2024, siehe Rz. 121 und 123). Man könnte argumentieren, dass der Gemeinderat diese Vorschläge zeitnah hätte verfolgen sollen, wenn er sich schon mit einer selbst auferlegten Ausfallhaftung belastet (Rz. 54 und 55). Bei einem weiterhin konstant anfallenden Defizit besteht die Gefahr einer Insolvenz der Anstalt bzw. einer Belastung der Steuerzahlenden durch Übernahme von Defiziten.

178 Die Analyse der Zahlen bestätigen den Befund des Gemeinderates aus dem Jahr 2018: Es sind grundsätzlich **nicht Einmaleffekte, sondern strukturelle Probleme**, welche für die fortgesetzten Defizite der Anstalt verantwortlich sind und welche sowohl auf zu tiefe Erträge wie auch auf zu hohe Kosten zurückzuführen sind (Rz. 161, Ziff. 1): Die Belegung ist unterdurchschnittlich (Rz. 142 und 151), die Pflegeintensität tief (Rz. 153), das Pflegeangebot an allen Standorten umfassend (Rz. 153), die Personalkosten im Vergleich zu den Erträgen zu hoch (Rz. 161, Ziff. 3). Es musste insbesondere festgestellt werde, dass **am Standort Elm 2023 mit den Pflege- und Pensionstaxen lediglich die Personalaufwendungen gedeckt** werden konnten, **nicht aber der Betriebsaufwand**. Dies verdeutlicht die bereits bekannte Erkenntnis, dass insbesondere am Standort Elm (mit hinzukommender alter, sanierungsbedürftiger baulicher Infrastruktur) dringlicher Handlungsbedarf besteht und die Situation **kein Zuwarten erlaubt**. Der Gemeinderat hat dies nun jüngstens erkannt und dem Verwaltungsrat im Hinblick auf die Gemeindeversammlung vom Juni 2026 entsprechende Aufträge erteilt (siehe allerdings auch die Relativierungen, die sich aus der Stellungnahme des Gemeinderates vom 11. März 2026 ergeben, Rz. 122 und v.a. Rz. 123, je am Ende). Damit scheinen der Gemeinderat und der Verwaltungsrat, wenn auch angesichts der jahrelang anhaltenden Defizitlage spät, auf dem richtigen Weg zu sein. Es ist zu hoffen, dass die Gemeindeversammlung auf der Basis transparenter und aussagekräftiger Entscheidungsgrundlagen und klarer Anträge konsistente Beschlüsse fasst und diese umgesetzt werden, bevor das Eigenkapital aufgebraucht ist.

8. EMPFEHLUNGEN

- 179 Die Glarus Süd Care hat ein strukturelles Defizit. Das **bestehende stationäre Vollangebot an drei Standorten lässt sich** aus Sicht Federas bei der aktuellen Nachfrage und der Bedarfsprognose gemäss Versorgungsplanung des Kantons und der Analyse der Anstalt (Rz. 56 und 79) mit den im Kanton Glarus anerkannten Pflorgetaxen und konkurrenzfähigen Pensionstaxen **nicht kostendeckend finanzieren**.
- 180 Wir empfehlen, gegenüber der Stimmbürgerschaft, wie vom Antragssteller gefordert, Klarheit zu schaffen und korrigierende Entscheide zu fällen. Dazu gehört einerseits Transparenz darüber, **wieviele Steuerprozente ein Festhalten an allen drei Standorten mit umfassendem Angebot benötigen würde**. Andererseits muss der Gemeinderat als Eigentümerversorger dem Verwaltungsrat klare Orientierung geben, welche **Strategie und vorgeschlagenen Massnahmen** zur Stabilisierung der finanziellen Situation der Gemeinderat unterstützt.
- 181 Der **Gemeinderat ist hier nun dringend in der Pflicht**. Unglücklicherweise stehen im Gemeinderat und im Verwaltungsrat in Bezug auf das Präsidium neuerliche Wechsel bevor. Wir empfehlen, dass der amtierende Gemeinderat die notwendigen Schritte noch **in der laufenden Legislatur** unternimmt und entsprechende Entscheide fällt. Verzögerungen aufgrund eines Legislaturwechsels wären äusserst ungünstig und nachteilig für Lösungen der Gesamtsituation. Es liegen seit zwei Jahren Vorschläge des Verwaltungsrates und nun auch der Antrag Zopfi vor, so dass **ein Zuwarten** bis zur nächsten Legislatur **unverantwortlich** wäre. Ohne einschneidende Massnahmen im Sinn des Verwaltungsrates (Rz. 123) oder gemäss anderen Varianten (Rz. 175 und 176) ist die Anstalt ohne Defizitdeckung zulasten des Steuerzahlenden nicht überlebensfähig. (Auch für 2025 ist ein Defizit von über 600'000.- zu erwarten, was doppelt so viel ist wie budgetiert (Rz. 22)). Diese Tatsachen sind aufgrund der Interventionen des Kantons schon seit 2018 bekannt. Der Gemeinderat hat mit seinem Beschluss vom 26. Januar 2026 und der Medienmitteilung vom 10. Februar 2026 die Dringlichkeit erkannt und ist gewillt, der Gemeindeversammlung vom Juni 2026 entsprechende Anträge mit Erläuterungen zum Ausmass der Belastung der Steuerzahlenden zu stellen. Aus der Vernehmlassung des Gemeinderates vom 11. März 2026 muss nun allerdings abgeleitet werden, dass der Verwaltungsrat dem Gemeinderat noch keine verlässliche Datenbasis für solche Entscheide geliefert hat und es scheint so, dass in der Juni-Gemeindeversammlung einzig über den Antrag Zopfi beschlossen werden soll aufgrund unklarer Datenbasis.
- 182 Dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung der GLSC empfehlen wir unabhängig von der strategischen Entwicklung, ihre (finanziellen) **Führungsinstrumente zu verbessern**. Eine klar formulierte **Unternehmensstrategie mit mess- und überprüfbaren Zielen**, eine darauf abgestützte **Finanz- und Investitionsplanung** sowie ein **aussagekräftiges Reporting** sind aus unserer Sicht wichtige Instrumente, um gegenüber der Eigentümerin **Transparenz zu schaffen und eine faktenbasierte Diskussion** über die Eigentümerstrategie und deren finanzielle Konsequenzen zu führen.
- 183 Nach unserer Auffassung braucht es insbesondere eine **Planrechnung, bei der finanzielle Werte mit Leistungszahlen verknüpft** sind und die Annahmen zu relevanten exogenen Entwicklungsfaktoren transparent gemacht werden. Die Planrechnung sollte auf einer vom Verwaltungsrat verabschiedeten

Unternehmensstrategie basieren und verschiedene **(Stress-)Szenarien** aufzeigen. Weiter sind eine nachvollziehbare Spartenrechnung sowie ein regelmässige Reporting mit den relevanten Kennzahlen wünschenswert. Nur so können die Verantwortlichen **(Fehl-)Entwicklungen rechtzeitig erkennen** und Optimierungsmassnahmen treffen.

Anhänge:

Aktennotiz zur Aussprache mit Vertretung des Kantons Glarus vom 20. November 2025

Vernehmlassung des Verwaltungsrates vom 11. März 2026

Vernehmlassung des Gemeinderates vom 11. März 2026

Aktennotiz

zur Aussprache mit Vertretung des Kantons Glarus vom 20. November 2025

Ort: Rathaus Glarus

Zeit: 9 bis 11.15 Uhr

Anwesend:

Kanton Glarus: Samuel Baumgartner, Departementssekretär Finanzen und Gesundheit; Orsolya Bolla, Hauptabteilug Gesundheit; Urs Kundert, Fachstelle für Gemeindefragen

Federas: Monique Arts, Peter Saile

Von Seiten des Kantons wird **einleitend der Eindruck** geschildert, dass die Rechnung 2024 der Anstalt «verzogen» sei durch die vielen Externen und dass die Rechnung ausgeglichen wäre, wenn ausschliesslich mit internen Arbeitskräften hätte gearbeitet werden können. Es wird darauf hingewiesen, dass die Löhne – auch in den anderen Gesundheitsbetrieben im Kanton – im 2023 um ca. 6% erhöht wurden. Hinzu kommt der Eindruck, dass man projektmässig zu gross gedacht hat, als dass dies noch der überschaubaren Struktur mit drei Heimen entsprochen hätte; dies betrifft den administrativen Overhead und die Kosten für Aufträge an Dritte.

Zur Spitex im Kleintal (inzwischen fusioniert mit der Anstalt): Vor der Fusion waren die Spitexkosten tief bei einer hohen Pflegequalität. Nach der Fusion – wahrscheinlich wegen anteilmässiger Übernahme der Overheadkosten Anstalt – stiegen die Kosten deutlich an. Die Spitex-Tarife 2026 (basierend auf den Kosten 2024) liegen alle auf dem maximal möglichen Niveau (gewichteter Durchschnitt aller Leistungserbringer mit Versorgungspflicht im Kanton + 5%). Die Heime funktionieren heute grundsätzlich gut.

Es wird verdeutlicht, dass die **Projektkosten (Drittaufträge) zu hoch** waren, so z.B. für die Risikoberichte, die dann aber kaum Auswirkungen hatten. Bis 2015 gab es auch Defizite, nicht aber in dieser Grössenordnung wie jetzt. Nach der Aufwertung der Liegenschaften hatte man wieder Eigenkapital und der Kanton hat gedacht, dass es damit besser würde; dieser Effekt ist dann aber leider schnell verpufft.

Es wird darauf hingewiesen, dass andere Gemeinden die Chance einer Vereinigung mehrerer Heime in einer Anstalt genutzt haben, indem in den Arbeitsverträgen geregelt ist, dass auch ein Einsatz in anderen Heimen (Standorten der gleichen Anstalt) möglich ist. Ein solcher hilfreicher und flexibler Einsatz der Einsatzkräfte wurde in Glarus Süd nicht umgesetzt. Dadurch entstanden u.a. viele Überstunden am Standort Schwanden, da zu viel Arbeit und nicht ausreichend Personal. Auch andere mögliche Synergien wie

bspw. in der Verpflegung (Stichwort Schockfrieren, was neben anderen Vorteilen ein teurer Einsatz der Köche über das Wochenende erübrigt) wurden zu wenig genutzt. Nachtrag im E-Mail v. 28. November 2025: Gegenargument: Cura Unita Glarus hat an jedem Standort eine Küche und war 2024 wesentlich günstiger (nur Küche betrachtet). Evtl. ist das aber nur eine Frage der Abgrenzung.

Wichtig für die Beurteilung der Situation in Glarus Süd ist auch die **fehlende Konstanz** auf allen Ebenen. So gab es sehr häufige und gehäufte Wechsel im Gemeinderat, im Verwaltungsrat, in der Geschäftsleitung und an der Basis, was sich selbstredend auf die Entwicklung der Anstalt und der Heime sehr **ungünstig auswirkte**, da Erfahrung und Wissen verloren ging und es erfahrungsgemäss eine gewisse Zeit geht, bis dieses Wissen wieder aufgebaut werden kann. Dies betrifft v.a. auch die Geschäftsleitung: Ein Geschäftsführer (GF) wurde zuerst ad interim angestellt, dann kam ein festangestellter, der überhaupt nicht funktioniert hat und nach kurzer Zeit gehen musste, worauf man in der Not auf den ad interim GF zurückgegriffen und ihn mit gewissen Privilegien festangestellt hat. Ähnliche Entwicklungen gab es beim Chef Finanzen und bei der Pflegedienstleitung. Nicht zu unterschätzen ist auch die Tatsache, dass die **Pandemie** in dieser Zeit grosse Herausforderungen mit sich brachte, die auch bewältigt werden mussten.

Es kann nach Auffassung der kantonalen Vertretung nur spekuliert werden, weshalb die Projektkosten so aufgeblast wurden. Ev. waren die vielen Personalwechsel ein wichtiger Grund dafür, der auch dazu geführt haben kann, dass einige Projekte umgesetzt und dann gleich wieder rückgängig gemacht wurden. Ev. wollte man in der Not auch einfach zu einem Hilfshalm greifen. Allenfalls war man auch ungeduldig, weil sich der finanzielle Erfolg nicht schnell einstellte. Der Einsatz von hunderttausenden von Franken hat sich im Ergebnis kaum gelohnt.

Zur **Rolle des Gemeinderates**: Unglücklich war, dass im **Juni 2022** ein **grosser Wechsel** stattfand (6 von 7 Mitglieder haben gewechselt!). Auch vom Verwaltungsrat hat man aufgrund der vielen Wechsel wenig gespürt ausser einiger guten Ansätze, die dann aber nicht umgesetzt wurden. Es haben sich **viele Faktoren ungünstig kumuliert**.

Aus Sicht des Kantons wäre allenfalls ein stärkerer Einfluss der Gemeinde als Eigner zielführend, damit die Anstalt handlungsfähig ist; dies wäre auch in finanzieller Hinsicht denkbar im Wissen, dass es Glarus Süd finanziell nicht gut geht. Für gewisse Verbesserungen, bspw. im Qualitätsbereich, braucht es u.U. Mittel, um eine gute Balance zu erreichen. Auch ein unbedingtes Festhalten an drei Standorten darf kein Tabu sein. Die Verankerung der Standorte in der GO ist für diesbezügliche Anpassungen sicher nicht förderlich.

Zur Frage, was unbedingt zu verhindern ist: Man ist sich einig, dass eine Insolvenz zu verhindern ist und dass die Versorgung einschliesslich Spitex sichergestellt bleiben muss.

Die kantonale Vertretung vertritt die Meinung, dass die **neue Crew** (Geschäftsführer, Finanzchef) einen Vertrauensvorschuss und eine **Chance verdient** haben, da man aus Gesprächen einen guten Eindruck gewonnen hat. Die (zu grossen) Projekte haben jetzt nicht mehr dieselbe Bedeutung und sollen der Grösse des Betriebs angepasst werden.

Für die Zukunft ist es nach Auffassung der kantonalen Vertretung wichtig, dass die Prozesse, die Einsatzplanung und der Overhead überprüft werden, wobei festgestellt werden kann, dass bereits gewisse Stellen abgebaut werden konnten, womit nun die **Überprüfung der Prozesse** angegangen werden sollten.

Zu den vorgängig schriftlich gestellten juristischen Fragen:

Zum Verhältnis der Rollen der Gemeinde/Anstalt einerseits und Kanton andererseits: Der **Kanton steuert im Rahmen der Versorgungsplanung** und gibt in der Leistungsvereinbarung die Linien vor, wobei er **nicht in den Betrieb hineinsteuert**. Es wird erwartet, dass es in jeder Gemeinde stationäre Angebote gibt; der Kanton gibt aber nicht vor, wie viele Standorte es sein müssen. Diese Frage entscheidet allein der Eigner. In dem Sinn liegt die politische Erstverantwortung trotz Wechsel in Bezug auf die Leistungsvereinbarung zum Kanton bei der Gemeinde. Bisher hat es aufgrund dieser unterschiedlichen Verantwortlichkeiten keine Kollisionen gegeben. Die Gemeinde ist dafür verantwortlich, dass sich die Anstalt selbst tragen kann. Der Kanton bestellt die Leistung und schaut, dass die Tarife in Ordnung sind. Der Kanton prüft die Finanzen nicht im Detail. Er leitet auf Basis der Kosten- und Leistungsrechnung nur die zu bezahlenden Tarifen ab. Das entsprechende Vorgehen ist in der Pflege- und Betreuungsverordnung geregelt.

Wenn der Betrieb aber nicht in der Lage ist, die Leistungen wirtschaftlich zu erbringen, dann ist es Sache der Gemeinde/Anstalt dies zu verbessern.

Für die neue Gesetzgebung ab 1.1.2023 war ausschlaggebend, dass es sinnvoll erschien, dass man für 40'000 Einwohnende im Kanton Glarus eine kantonale Versorgungsplanung vorsieht. Was die Aufsicht angeht, wurde diese vorher von der Fachstelle für Heimwesen des Departements Volkswirtschaft und Inneres (stationärer Bereich) und dem Departement Finanzen und Gesundheit (ambulanter Bereich) wahrgenommen und diese war grundsätzlich der heutigen ähnlich, wobei heute mehr Distanz zu operativen Themen gewahrt wird. Details können dem Memorial vom 6.9.2021 des Kantons (homepage) entnommen werden.

Zur Frage, weshalb zwischen Februar 2022 und 2025 keine Betriebsbewilligung erteilt werden konnte und mit Auflagen beaufsichtigt wurde, können die heute beim Kanton Verantwortlichen (anwesenden) Personen keine Auskunft geben, da es per 1. Mai 2025 einen Departementswechsel gab. Die Gründe können aber den ausführlichen Inspektionsberichten der damals Verantwortlichen entnommen werden. Diese Zwischenphase war aber sehr aussergewöhnlich. Es gibt nun aber eine **neue Betriebsbewilligung**, wel-

che **seit 29.4.2025** bis 31. März 2035 **gilt**. Dass in der Leistungsvereinbarung darauf hingewiesen wird, dass die Auflagen im Zusammenhang mit der damaligen Leitung standen, hängt damit zusammen, dass die Betriebsbewilligung früher auf die Person, seit 1.1. 2023 aber nun auf den Betrieb ausgestellt wird.

Zur Haftungsfrage: Dass **keine Ausfallhaftung der Gemeinde** für vertragliche Verbindlichkeiten besteht, ergibt sich gemäss Hinweis des Departementssekretärs bereits aus der GO (Art. 78 Abs. 2). Diese Bestimmung wurde am 30.11.2023 revidiert. Ev. resultiert daraus der heute noch bestehende **Widerspruch mit der Eigentümerstrategie** vom 22.12.2022, wonach die Gemeinde «bei drohender Insolvenz für Verbindlichkeiten der Glarus Süd Care eintreten kann». Dieser Widerspruch hätte längst bereinigt werden sollen, da in allen bisherigen Organisations- und Geschäftsordnungen der Anstalt ebenfalls bereits ein Ausschluss jeglicher Ausfallhaftung enthalten war, wie er heute in der GO verankert ist. Es sollte nicht sein, dass solche Widersprüche zu Anstaltserlassen bzw. zur GO erhalten bleiben bzw. sogar neu geschaffen werden.

Aus Sicht des Kantons wären Christine Bickel (ehem. Ltg. Fachstelle Pflege und Betreuung) und Hansjörg Riem (ehem. Fachstelleleiter Heime) Interviewpartner aufgrund ihres jahrelangen konkreten Austausches mit der Anstalt.

Bemerkungen der kantonalen Verwaltung gemäss e-Mail vom 28. November 2025 im bereinigten Text berücksichtigt.

Für die Aktennotiz, 1. Dezember 2025

Dr. Peter Saile

Verwaltungsrat Glarus Süd Care
Gemeindekanzlei Glarus Süd
z. Hd Federas Beratung AG
Affolternstrasse 52
8050 Zürich

Schwanden, 12. Februar 2026

Stellungnahme zum Bericht betreffend Untersuchung aufgrund der Rückweisung von Geschäftsbericht und Jahresrechnung 2024 der Glarus Süd Care

Entwurf vom 19. Januar 2026 zuhanden der Vernehmlassung

Sehr geehrte Damen und Herren

Für die Möglichkeit zur Stellungnahme zum Entwurf des obgenannten Berichts bedankt sich der Verwaltungsrat ausdrücklich und nimmt dazu wie folgt Stellung.

1. Allgemeine Bemerkungen

Der Bericht behandelt die im Zusammenhang mit der Rückweisung der Jahresrechnung, des Geschäftsberichts sowie des Revisionsberichts 2024 der Glarus Süd Care (GLSC) anlässlich der Gemeindeversammlung vom 26. Juni 2025 aufgeworfenen Fragen.

Der ursprünglich umfassende Auftrag wurde aufgrund der zur Verfügung stehenden Mittel gekürzt und kann deshalb nicht eine differenzierte Gesamtsicht der Geschäftstätigkeit von Glarus Süd Care abbilden, was zu bedauern ist, weil damit die eigentlichen Ursachen für die Situation im Jahre 2024 nicht ausführlich und konkret aufgearbeitet werden konnten.

Der Bericht stützt sich ausschliesslich auf die Auswertung von Akten und sieht von der Einholung weiterer Erkenntnisse aus anderen Quellen, insbesondere von einer Kontaktaufnahme mit der Glarus Süd Care ab. Da auf die Durchführung von Interviews mit betroffenen Organen wie dem Verwaltungsrat oder der Geschäftsführung der Glarus Süd Care verzichtet worden ist, fliessen aus unserer Sicht wesentliche Informationen nicht ein und die Akten können zum Teil nicht korrekt in den realen Zusammenhang gebracht werden. Dies führt zu einer wenig differenzierten Bewertung und Beurteilung der bearbeiteten Akten und lässt das Rollenverständnis von Institution und Gemeinde unklar zurück.

Deshalb wird sich der Verwaltungsrat im folgenden Abschnitt zu fehlenden Fakten, falschen Schlussfolgerungen und Vermutungen ausführlich äussern, damit die Haltung des Verwaltungsrates aus seiner Sicht den Tatsachen entsprechend klar zum Ausdruck kommt und kommuniziert werden kann. Trotzdem erachtet der Verwaltungsrat von Glarus Süd Care den Bericht gesamthaft als gute Grundlage für die Aufarbeitung der aktuellen Probleme unserer Institution. Die vertiefte Behandlung der aufgeworfenen Fragen bildet einen geeigneten Rahmen für die anstehenden strategischen Weichenstellungen der Institution. Der Verwaltungsrat erklärt sich bereit, die Ergebnisse als Grundlage für eine

sachliche und konstruktive Zusammenarbeit mit den zuständigen Behörden zur zukünftigen Ausrichtung der Glarus Süd Care im Interesse der Bevölkerung heranzuziehen.

Der Verwaltungsrat kann sich grundsätzlich einverstanden erklären mit dem Ergebnis der Untersuchung und den Empfehlungen, die die Institution betreffen. Er hat deshalb sowohl auf operativer als auch strategischer Ebene bereits Massnahmen eingeleitet, die die aufgezeigten Problemfelder aufarbeiten, um auf der Basis des Berichtes mit konkreten Massnahmen und Instrumenten der aktuellen Situation Rechnung zu tragen.

2. Spezielle Bemerkungen

Zu den Randziffern (Rz) im Einzelnen äussert sich der Verwaltungsrat wie folgt:

Rz. 1

Die offizielle Abkürzung der Institution heisst nicht GSC, sondern GLSC.
Bitte korrigieren im gesamten Bericht.

RZ 11

*Federas werde sich aufgrund der **wenig strukturierten Unterlagen** von Seiten GSC auf die Bearbeitung der Fragen fokussieren müssen, die an der Gemeindeversammlung gestellt wurden.*

Der Vorwurf, die Unterlagen seien wenig strukturiert, wird ausdrücklich zurückgewiesen. Hätte Glarus Süd Care lediglich die angeforderten Unterlagen bereitgestellt, wäre der inhaltliche Zusammenhang nicht nachvollziehbar gewesen. Wurde in einem Schreiben auf ein anderes Dokument oder auf einen Anhang verwiesen, so wurden diese ebenfalls zur Verfügung gestellt. Dem an der Kick-Off-Sitzung geäusserten Befürchtung, die Glarus Süd Care stelle Unterlagen nur eingeschränkt und wenig transparent bereit, sollte so entgegengewirkt werden.

Zudem wurden die Unterlagen in einem Inhaltsverzeichnis geordnet strukturiert.

Darüber hinaus war die Liste der angeforderten Unterlagen teilweise unklar und zu unpräzise. Ebenso wurde nicht kommuniziert, dass die Unterlagen nicht in unterschiedlichen Dateiformaten bereitgestellt werden sollten.

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass es an einer klaren und umfassenden Kommunikation mangelte. Glarus Süd Care hätte sich in diesem Zusammenhang eine offenere und konkretisierte Kommunikation gewünscht. Damit hätten aus unserer Sicht viele Unklarheiten und Fehlinterpretationen vermieden werden können. Zudem wären wir jederzeit bereit gewesen, allfällige Unklarheiten in Bezug auf die Auffindbarkeit von Dokumenten oder auf das Inhaltsverzeichnis zu konkretisieren und entsprechend zu klären.

RZ 19

Auch wäre es sehr aufwendig gewesen, diese Personen ausfindig zu machen.

Die Aussage, wonach die Ermittlung der betreffenden Personen mit einem erheblichen Mehraufwand verbunden gewesen wäre, erscheint nicht nachvollziehbar. Die Ermittlung der Kontaktdaten wäre aus unserer Sicht, Sache der Gemeinde oder Glarus Süd Care gewesen, nicht Federas.

RZ 62

... des Aufsichtsbesuchs vom 26. November 2019

Der erwähnte Aufsichtsbesuch fand nicht am 26. November, sondern am 25. November 2019 statt. Das Datum ist entsprechend zu korrigieren.

RZ 62

*Der Gemeinderat beauftragte den VR im **Oktober** 2019 mit der Umsetzung der Strategie.*

Der Gemeinderat beschloss die Beauftragung des Verwaltungsrats nicht im Oktober, sondern im November 2019. Der Monat ist entsprechend anzupassen.

RZ 66

*Im **Controllingbericht** der Anstalt vom 23. Februar 2021 zum Jahresabschluss 2020 wird das Ergebnis unter Berücksichtigung der schwierigen Rahmenbedingungen **«als sehr gut»** bezeichnet, dies im Gegensatz zur Einschätzung der GPK (Rz. 65).*

Bei dem erwähnten Dokument handelt es sich nicht um einen Controllingbericht der Anstalt, sondern um einen Kurzkomentar des damaligen Leiters Finanzen zuhanden des Verwaltungsrats im Vorfeld der Verwaltungsratssitzung vom 2. März 2021. Die Qualifikation des Ergebnisses als «sehr gut» stammt aus diesem Kurzkomentar und stellt keine Beurteilung des Verwaltungsrats dar. Der Kurzkomentar wurde vom Verwaltungsrat nicht traktandiert; inwieweit er zur Kenntnis genommen wurde, ist nicht dokumentiert.

RZ 66

*Auch im **Jahresbericht 2020** wird darauf hingewiesen, dass sich das betriebliche Ergebnis erfreulich entwickelt habe und die Belegungstage stiegen.*

Im Jahresbericht 2020 gemäss Memorial vom 17. Juni 2021 findet sich keine entsprechende Aussage zur erfreulichen (finanziellen) Entwicklung des betrieblichen Ergebnisses oder zu steigenden Belegungstagen. Der Verwaltungsrat stellte die finanzielle Lage sachgerecht und ohne entsprechende Wertung dar.

Die Aussage «...die betriebliche Situation der APGS im Laufe des restlichen Jahres recht erfreulich entwickelt...» bezieht sich auf die Covid Situation.

RZ 67

*...ob hier **vorausschauend budgetiert** wurde*

Eine vorausschauende Budgetierung war aufgrund der zum Zeitpunkt des Budgetprozesses nicht bekannten personellen Veränderungen auf Ebene Geschäftsleitung schlichtweg nicht möglich.

Nach dem Ausscheiden der damaligen Geschäftsführung im März 2021 wurde die Rekrutierung umgehend eingeleitet. Bis zur Besetzung der Stelle der Geschäftsführung war eine befristete Übergangslösung in Form einer externen Besetzung der Stelle ad-interim erforderlich, weil eine interne Lösung nicht realistisch war. Dies verursachte zusätzliche Kosten (vgl. Verwaltungsratsprotokolle vom 30.03.2021 bis 21.06.2021).

RZ 67

*...weshalb der Gemeinderat in der **Eigentümerstrategie vom 22. Dezember 2022 reagierte und verlangte, dass substantielle Budgetabweichungen dem Gemeinderat «unverzüglich» zu melden sind** (Rz. 31).*

Die Pflicht zur unverzüglichen Meldung substantieller Budgetabweichungen war bereits in der Eigentümerstrategie von 2015 festgelegt und stellt keine Neuerung der Eigentümerstrategie vom 22.

Dezember 2022 dar (vgl. Eigentümerstrategie für Alters- und Pflegeheime Glarus Süd Erlassen vom Gemeinderat am 29.01.2015).

RZ 68

Heute bestehen also entsprechende Aufsichtsmittel

Entsprechende Aufsichtsmittel bestanden bereits aufgrund der Eigentümerstrategie von 2015 und wurden unverändert in die Eigentümerstrategie vom 22. Dezember 2022 übernommen.

RZ 70

*Der VR hat bspw. die **Risikobeurteilung 2020 der GL mit Beschluss vom 30. März 2021 unkritisch zur Kenntnis genommen***

Ergänzend ist festzuhalten, dass der Verwaltungsrat seinen Schwerpunkt auf die monatlichen Reportings legte und im Rahmen dieser Thematik eine situative Risikobeurteilung sehr wohl kritisch erfolgte (vgl. Verwaltungsratsprotokolle).

RZ 71

*Immerhin hat er mit der Eigentümerstrategie **neue Eingriffsmöglichkeiten** geschaffen,*

Die Eingriffsmöglichkeiten wurden bereits mit der Eigentümerstrategie von 2015 geschaffen und unverändert in die Eigentümerstrategie vom 22. Dezember 2022 übernommen. Die gegenteilige Darstellung ist somit nichtzutreffend.

RZ 73

Es entsteht eher der Eindruck, dass in gewissen Bereichen zu viel gemacht wird und Dokumente mit wenig Nutzen erstellt werden (Rz. 70), die diesem Betrieb nicht angemessen sind (siehe Aktennotiz der Besprechung mit Vertretern des Kantons vom 20. November 2025 im Anhang),

Die Aussage stellt einen pauschalen und nicht näher begründeten Vorwurf dar. Eine Stellungnahme oder sachliche Herleitung fehlt und ist eine subjektive Einschätzung von kantonalen Stellen. Es ist zu bedauern, dass die Aussagen ohne weitere Aufarbeitung einfach so übernommen wurden und die Gründe, die sehr wohl vorhanden waren für diese Tätigkeiten (siehe diverse VR-Sitzungsprotokolle), nicht differenziert analysiert wurden.

RZ 77

*Allerdings **ist nicht klar**, was mit den Ergebnissen geschehen ist und ob gestützt darauf Änderungen/Verbesserungen durchgeführt wurden.*

Zu diesem Punkt kann auf Wunsch eine Stellungnahme nachgereicht werden, in welcher dargelegt wird, dass die entsprechenden Erkenntnisse konkret umgesetzt wurden.

RZ 86

Tabelle betrifft Spalte: **Anzahl Plätze Langzeitaufenthalt im Jahr 2023 Glarus Süd Care = 186**

Für das Jahr 2023 budgetierte der Verwaltungsrat mit einer Belegung von 177 Plätzen. Die Angabe von 186 Plätzen ist entsprechend zu korrigieren.

RZ 91

Tabelle: **Die Kennzahlen 2023 weisen folgende Werte zu den Finanzen aus:**

Die dargestellten Kennzahlen beziehen sich nicht auf das Jahr 2023, sondern auf das Jahr 2024. Dies ist entsprechend klarzustellen und zu korrigieren.

RZ 91

Tabelle betrifft Spalte: *Beiträge, Subventionen, Defizitdeckung 15.5*

Bei der ausgewiesenen Position handelt es sich um die Kostenbeteiligung des Kantons für die Tagesstätte. Sie steht in keinem Zusammenhang mit Subventionen oder Defizitdeckung. Die Bezeichnung ist irreführend und entsprechend zu präzisieren, um Missverständnisse zu vermeiden.

6.1.3.

Entwicklung der Belegung bzw. Erträge

Es erscheint angezeigt und notwendig, an dieser Stelle darzulegen, weshalb die Belegung bewusst tief gehalten wurde und auf welcher Grundlage der Verwaltungsrat diese Entscheide traf: Es war dies namentlich aufgrund von permanentem Personalmangel, der Berücksichtigung des demografischen Trends sowie des von der Politik stark forcierten Grundsatzes «ambulant vor stationär».

RZ 97

*Ebenfalls ertragsmindernd wirkt sich der Umstand aus, dass die Alters- und Pflegeheime der Glarus Süd Care **überdurchschnittlich** viele Bewohner/innen mit **tiefen Pflegeeinstufungen** haben.*

Diese Erkenntnis wurde auch vom Verwaltungsrat bereits seit 2020 festgestellt und der Geschäftsführung bzw. Geschäftsleitung entsprechender Handlungsbedarf kommuniziert. In der Folge wurden die Pflegeeinstufungen überprüft und das System angepasst (vgl. diverse Verwaltungsratsprotokolle).

RZ 102 abs. 3

*....die Möglichkeit flexibler Einsätze des Personals durch entsprechende Ausgestaltung der Arbeitsverträge hingewiesen wird, was heute bei GSC **zu fehlen scheint**.*

Die Aussage, wonach bei der Glarus Süd Care flexible Personaleinsätze fehlen würden, ist unzutreffend. Das Personalreglement regelt unter Ziff. 2.8.3 entsprechende flexible Einsatzmöglichkeiten.

RZ 107 und 108

***Alle Finanzpläne sind damit veraltet**, weshalb die Plausibilität nicht geprüft werden kann.*

Die Mehrjährigen Finanzpläne 2018–2026 wurden von Federas ausdrücklich angefordert (vgl. Liste angeforderte Unterlagen). Der aktuelle Finanzplan für die Periode 2025-2028 wurden erarbeitet und ist ordnungsgemäss in Kraft. Dieser wurde von Federas hingegen nicht verlangt. Die entsprechende Aussage ist zu präzisieren oder anzupassen.

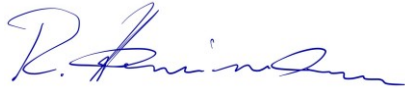
RZ 109 und 110

Finanzpläne

Die Ausführungen werden dem aktuellen Finanzplan nicht gerecht und werden in dieser Form zurückgewiesen. Sie sind im Lichte der aktuellen Finanzplanung neu darzustellen.

Abschliessend danken wir für die Berücksichtigung unserer Stellungnahme und stehen für Rückfragen oder weiterführende Erläuterungen jederzeit gerne zur Verfügung.

Freundliche Grüsse
Verwaltungsrat Glarus Süd Care



Rolf Hanimann, Präsident



Jürg Stadler, Vizepräsident



Olivia Lattmann, Mitglied



Gabi Aschwanden, Mitglied und Gemeinderätin



Thomas Vögeli, Mitglied



Hans Frei, Mitglied

Geht an:

- Federas Beratung AG (beatrix.frey-eigenmann@federas.ch, lydia.brunner@federas.ch)
- Gemeinde Glarus Süd, Departement Gesellschaft und Sicherheit (nadja.sigrist@glarus-sued.ch)

Verwaltungsrat Glarus Süd Care
Gemeindekanzlei Glarus Süd
z. Hd Federas Beratung AG
Affolternstrasse 52
8050 Zürich

Schwanden, 11. März 2026

Stellungnahme zum überarbeiteten Bericht betreffend Untersuchung aufgrund der Rückweisung von Geschäftsbericht und Jahresrechnung 2024 der Glarus Süd Care

Entwurf vom 26. Februar 2026 zuhanden der Vernehmlassung

Sehr geehrte Damen und Herren

Der Verwaltungsrat dankt für die Überarbeitung des Berichts unter Berücksichtigung der eingegangenen Stellungnahmen sowie für die Zustellung der angepassten Fassung vom 26. Februar 2026, die wiederum eine umfassende Darstellung der organisatorischen und governance bezogenen Rahmenbedingungen sowie verschiedene Empfehlungen zur Weiterentwicklung der strategischen und operativen Führungsinstrumente enthält.

Der Verwaltungsrat unterstützt nach wie vor die im Bericht enthaltenen Überlegungen zur Weiterentwicklung der Governance- und Führungsinstrumente grundsätzlich. Die entsprechenden Themen sind bereits Bestandteil der laufenden strategischen und operativen Weiterentwicklung der Organisation.

Er hat die überarbeitete Fassung geprüft und nimmt dazu wie folgt Stellung.

Der Verwaltungsrat stellt fest, dass die im Rahmen der ersten Vernehmlassung eingebrachten Hinweise und Ergänzungen in der überarbeiteten Fassung weitgehend berücksichtigt wurden. Dafür bedankt er sich ausdrücklich.

Nach Prüfung der vorliegenden-Fassung hält der Verwaltungsrat fest, dass er inhaltlich grundsätzlich keine weiteren Anpassungen am Bericht beantragt.

Freundliche Grüsse
Verwaltungsrat Glarus Süd Care



Rolf Hanimann, Präsident



Jürg Stadler, Vizepräsident



Olivia Lattmann, Mitglied



Gabi Aschwanden, Mitglied und Gemeinderätin



Thomas Vögeli, Mitglied



Hans Frei, Mitglied

Geht an:

- Federas Beratung AG (beatrix.frey-eigenmann@federas.ch, lydia.brunner@federas.ch)
- Gemeinde Glarus Süd, Departement Gesellschaft und Sicherheit (nadja.sigrist@glarus-sued.ch)



P.P. CH-8756
Mitlödi

A

505238867
Post CH AG

Per Email
Federas Beratung AG
Frau Beatrix Frey-Eigenmann
Affolternstrasse 52
8050 Zürich

Gemeinderat
Alte Landstrasse 25
8756 Mitlödi

gemeinderat@glarus-sued.ch
www.glarus-sued.ch
Archiv-Nr.

Mitlödi, 11. März 2026

Vernehmlassung zum 2. Berichtsentwurf vom 26. Februar 2026

Sehr geehrte Frau Frey-Eigenmann

Nachfolgend möchten wir Ihnen die konsolidierte Stellungnahme der Gemeinde Glarus Süd zukommen lassen und bedanken uns an dieser Stelle bereits für die Schlussvereinbarung bis zum 18. März 2026.

Die Stellungnahme beinhaltet Rückmeldungen von amtierenden und ehemaligen Gemeinderäten.

Der Berichtsentwurf behandelt primär die an der Gemeindeversammlung gestellten Fragen und geht nicht auf die Verantwortlichkeiten einzelner Akteure ein. Eine detaillierte Untersuchung einzelner Verantwortlichkeiten würde, wie bereits mehrfach diskutiert, zu erheblichem Mehraufwand bzw. zu zusätzlichen Kosten führen, die im Rahmen der an der Gemeindeversammlung gestellten Fragestellungen derzeit nicht gerechtfertigt wären. Der Bericht wurde deshalb sachgerecht ausgearbeitet, um die gestellten Fragen zielführend zu beantworten.

- Frage 1: Bisherige Erkenntnisse betreffend Zustandekommen des negativen Ergebnisses 2024
- Frage 2: Zu den Aufsichtsbefugnissen und -pflichten
- Frage 3: Zu den Gründen, wieso es Glarus Süd Care seit Jahren nicht gelungen ist, aus der Verlustzone zu kommen?

Der vorliegende Bericht enthält zahlreiche wichtige Hinweise und Fakten, die in den kommenden Monaten eine gezielte strategische Weiterentwicklung der Glarus Süd Care ermöglichen. Besonders bei der Beantwortung der Frage 3 wird deutlich, dass sich die GLSC strategisch neu ausrichten muss. Eine solche Neuausrichtung wird voraussichtlich nicht ohne einschneidende Massnahmen möglich sein, sofern die öffentliche Hand nicht bereit ist, sich in erheblichem Umfang an den Kosten zu beteiligen, die entstehen, wenn am bestehenden Modell keine Änderungen vorgenommen werden oder dieses gar ausgebaut wird, wie es der Antrag von Melitta Zopfi vorsieht.

Insgesamt hält der Gemeinderat fest, dass er seine Aufsichtsfunktion wahrgenommen hat, wie auch der Bericht bestätigt. Gleichzeitig erkennt der Gemeinderat, dass die Frage der Heimstandorte den grössten Kostenfaktor darstellt. Diese Thematik wurde eingehend diskutiert. Die politische Erwartung war klar: Sowohl interessierte Kreise als auch die breite Bevölkerung gingen davon aus, dass die Heime an allen drei Standorten weitergeführt werden.

Gleichzeitig zeigen verschiedene Sitzungen und Entscheide, dass dem Gemeinderat die erforderlichen Grundlagen noch nicht vorliegen, um der Bevölkerung eine Entscheidungsgrundlage in dieser Frage vorzulegen. Verzögerungen und Erschwernisse ergaben sich unter anderem durch die Integration der Spitex-Organisation, die Covid-19-Pandemie sowie zahlreiche Wechsel im Verwaltungsrat und in der Geschäftsführung. Auch die genannten Erwartungshaltungen haben den Prozess verzögert. Da es sich hierbei um politische Entscheide handelt und nicht um Aufsichtspflichten, kann dem Gemeinderat diesbezüglich kein Vorwurf gemacht werden. Der Bericht bestätigt zudem die Feststellungen des Gemeinderats, dass die Finanzprobleme struktureller Natur sind. Es obliegt dem Gemeinderat, die notwendigen Schlüsse zu ziehen und der Bevölkerung allfällige Anträge zu unterbreiten – dies gelingt jedoch nur, wenn der Verwaltungsrat die erforderlichen strategischen Vorschläge und Anträge einbringt.

Der vorliegende Bericht basiert vorwiegend auf eingereichten Dokumenten; es wurden keine Interviews mit aktiven oder ehemaligen Gemeinderäten durchgeführt, die weitere Erläuterungen hätten liefern können.

Grundsätzlich ist der Gemeinderat der Ansicht, dass Verwaltungsrat und Gemeinderat einen sachgerechten und konstruktiven Umgang miteinander pflegen. Dem Gemeinderat ist bewusst, dass zeitnah Lösungen und Strategien entwickelt werden müssen, da die Angelegenheit nicht weiter aufgeschoben werden kann.

Vorschläge wie die „Transformation Elm“ hat der Gemeinderat stets aktiv begleitet. Eine Übertragung nahezu alleiniger Verantwortung auf den Gemeinderat und die Erwartung schnellen Handelns auf fragiler Grundlage erachtet der Gemeinderat jedoch als nicht sachgerecht. Klarheit kann nur der Verwaltungsrat unter der neuen Führung des Verwaltungsratspräsidiums schaffen. Bis Ende November 2026 soll eine klare und stabile Basis (Finanzplan) in Szenarien vorliegen, welche vom Verwaltungsrat dem Gemeinderat vorgestellt wird.

Der vorliegende Bericht enthält sehr viele wichtige Hinweise und Fakten, die nun helfen, in den nächsten Monaten die GLSC strategisch weiterzuentwickeln. Abschliessend ist der Gemeinderat überzeugt, dass mit der neu gewählten Verwaltungsratspräsidentin sowie der aktuellen Geschäftsleitung eine solide Basis besteht, um die Glarus Süd Care strategisch weiterzuentwickeln.

Nachfolgend nehmen wir gerne Stellung zu einzelnen Ziffern:

Die Budgets ab 2023 wurden teilweise direkt dem Gemeinderat vorgestellt und zeigten jeweils ein positives Bild. Im Laufe des Jahres wurde jeweils erkannt, dass negative Abweichungen entstehen. Der Gemeinderat hat diesbezüglich den Austausch gesucht. Es wurden vom VR Massnahmen vorgestellt, welche im Nachhinein zu wenig Wirkung entfalten.

Der Pflegestufenindex und die Belegungszahlen für das Jahr 2023 und 2024 schwanken und geben unterschiedliche Bilder ab. Im Bericht berücksichtigt wurde allerdings nur derjenige vom Jahr 2023. Es wird für den VR wichtig sein, möglichst nachvollziehbar diese Entwicklung zu antizipieren.

Der durch den VR GLSC zur Verfügung gestellte Finanzplan 2026-2030 zeigt eine positive Entwicklung, ohne dass einschneidende Massnahmen, die dazu führen, ersichtlich sind. Zudem erachtet der Gemeinderat dies als Widerspruch zu der Auffassung des Verwaltungsrats, dass es einschneidende Massnahmen bräuchte. Der Gemeinderat nimmt aber zur Kenntnis, dass die bestätigten Jahresrechnungen zurzeit dem Finanzplan nicht folgen. Deshalb wird der Verwaltungsrat beauftragt, bis im November 2026 einen verlässlichen, begründeten Finanzplan mit Szenarien dem Gemeinderat vorzulegen.

Widersprüche im Bericht: In Randziffer 64 wird kritisiert, dass die Antwort des Gemeinderates auf das dort genannte Schreiben des Kantons wenig konkret ausgefallen sei. Dabei wird in derselben Randziffer ausgeführt, dass der Gemeinderat Beschlüsse fällte und eine Unternehmensberatung beauftragte, um Szenarien zu erarbeiten. Es kann vom Gemeinderat nicht erwartet werden, dass er selbst strategische Beschlüsse (im Selbsteintritt) fällt, ohne die entsprechenden Grundlagen zu haben. Auch in Randziffer 68 wird aufgezeigt, dass der Gemeinderat bereits 2018 Massnahmen bei den Standorten (und anderen Kosten) diskutierte. Es ist aber klar abzugrenzen: die Verantwortung für die Führung der damaligen APGS lag beim Verwaltungsrat (bzw. zuvor bei der Verwaltungskommission) und nicht beim Gemeinderat. Der Gemeinderat war zuständig für die Aufsicht. Auch das stellt der Bericht fest. Der Gemeinderat hat wiederholt entsprechende Aufträge an den Verwaltungsrat erteilt, was im Bericht festgehalten wird. Wenn in Randziffer 68 ausgeführt wird, dass vom Gemeinderat keine konkreten Sofortmassnahmen in Auftrag gegeben worden seien, so muss diese Feststellung doch relativiert werden. Das Selbsteintrittsrecht bedeutet nicht, dass der Gemeinderat Kompetenzen, die gemäss Gemeindeordnung der Gemeindeversammlung zukommen, selbst wahrnehmen kann. Die Standortfrage konnte der Gemeinderat eben gerade nicht selbst entscheiden. Höchstens Szenario 1 («Vernetzte und schlanke Strukturen an drei Standorten») wäre denkbar gewesen, aber als Sofortmassnahme wohl ungeeignet und politisch kaum mehrheitsfähig. Selbst heute noch wird von Teilen der Bevölkerung gefordert, dass alle Pflegestufen an allen drei Standorten erbracht werden.

Es macht den Eindruck, dass die Randziffern 68 und 69 aus dem ersten Berichtsentwurf stammen, welcher die Protokolle des Gemeinderates nicht berücksichtigt hat.

Zutreffend ist, dass die Covid19-Pandemie und die Arbeiten des Projekts einer integrierten Gesundheitsversorgung die Arbeiten nicht beschleunigt und damit die Aufsicht nicht

gerade vereinfacht haben. So hat der Gemeinderat auch an seiner Sitzung vom 7. Juni 2020 eingehend die Situation und die weitere Strategie diskutiert (siehe Randziffer 78 ff., wobei versehentlich das Jahr 2000 anstatt 2020 erwähnt wird). Die Diskussion, welche der Gemeinderat an dieser Sitzung vom 7. Juni 2020 führte, zeigt deutlich, dass der Gemeinderat (erneut) klare Aufträge erteilte. Diese wurden bis Ende der Amtszeit 2018-2022 nicht umgesetzt.

Wir danken Ihnen an dieser Stelle für die gute Zusammenarbeit.

Freundliche Grüsse

GEMEINDERAT GLARUS SÜD

Der Gemeindepräsident



Hans Rudolf Forrer



Die Gemeindeschreiberin



Sabine Schliebe