

Antwort auf die Interpellation 373

Was sind die wesentlichen Gründe für die finanziellen Probleme von Viva Luzern?

Christian Hochstrasser und Elias Steiner namens der G/JG-Fraktion vom 11. Juni 2024
StB 712 vom 16. Oktober 2024

Wurde anlässlich der Ratssitzung vom 28. November 2024 beantwortet.

Ausgangslage

Am 8. Mai 2024 veröffentlichte die Viva Luzern AG den Geschäftsbericht 2023 inklusive Jahresrechnung. Dabei zeige sich gemäss Interpellationstext, dass Viva Luzern erneut ein sehr schlechtes Finanzjahr hinter sich habe. Begründet werde dies recht allgemein mit hohen Kosten und Herausforderungen, welche die ganze Branche betreffen. Dabei werde auch betont, dass trotz hoher Nachfrage wegen Personalmangel Zimmer nicht belegt werden konnten. Auch bei anderen Institutionen der stationären Pflege zeige sich, dass verbreitet Herausforderungen und Schwierigkeiten bestehen; im Vergleich schein die Situation bei Viva Luzern allerdings deutlich zugespitzter zu sein.

Als privatrechtlich organisierte Unternehmung, welche zu 100 Prozent der Stadt Luzern gehöre und auch Leistungsvereinbarungen mit der Stadt Luzern habe, interessiere die Situation und gebe auch Anlass zur Sorge.

In diesem Zusammenhang bitten die Interpellanten den Stadtrat um die Beantwortung nachfolgender Fragen.

Vorbemerkungen

Bei der Viva Luzern AG handelt es sich um ein privatrechtlich organisiertes Unternehmen, das im Wettbewerb mit anderen Unternehmen steht. Zum Schutz des Unternehmens und seiner Geschäftsgeheimnisse gilt es abzuwägen, welche Informationen der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden sollen und welche nicht. Zur Wahrung dieser Unternehmensinteressen werden die Fragen der Interpellation daher eher in genereller Form beantwortet.

Das Beteiligungsmanagement sieht Eignergespräche zwischen einer Delegation der wichtigen Beteiligungsgesellschaften und einer Delegation des Stadtrates vor. In der Regel finden zwei Gespräche pro Jahr und Gesellschaft, vertreten durch Verwaltungsrat und Geschäftsleitung, statt. Zudem gibt es einen jährlichen Beteiligungsbericht und einen jährlichen Austausch zwischen der Geschäftsprüfungskommission (GPK) des Grossen Stadtrates und einer Delegation von ewl Energie Wasser Luzern Holding AG, Verkehrsbetriebe Luzern AG (vbl) und Viva Luzern AG. Dieser Austausch mit der GPK wäre ein geeignetes Gefäss, um detaillierte Fragen zur Finanzsituation zu erörtern. Der Beteiligungsbericht zum Geschäftsjahr 2023 liegt dem B+A 39 vom 25. September 2024: «Übergeordnete normative und politische Vorgaben für wichtige Beteiligungen. Anpassungen gültig ab 1. Januar 2025. Berichterstattung Geschäftsjahr 2023» bei. Der nächste Austausch mit der GPK ist für den Herbst 2024 geplant.

In der Interpellation wird vermutet, dass die finanzielle Situation von Viva Luzern AG deutlich zugespitzter sei als bei anderen Institutionen der stationären Pflege. Es ist festzuhalten, dass weder der Stadtrat noch die Verwaltung über die nötigen Informationen verfügen, um diese Vermutung zu verifizieren.

Analyse der Finanzsituation

Zu 1.:

Welches sind die wichtigsten Faktoren, die dazu führen, dass Viva Luzern in den letzten drei Jahren massive Verluste erzielt hat? Welche dieser Faktoren betreffen die ganze Branche der Langzeitpflege, welche sind eher eine Problematik bei Viva Luzern?

Die Ergebnisse 2021 bis 2023 der Viva Luzern AG haben sich wie folgt entwickelt (alle Beträge in TCHF). Als Referenzjahr wird zusätzlich das Jahr 2019 (letztes Jahr vor der Coronapandemie) abgebildet:

Jahr	Umsatz	Betriebliches Ergebnis	Ergebnis extern	Netto Auflösung stille Reserven	Ergebnis intern
2019	105'855	3'673	1'101	-1'117	-16
2021	102'984	927	-310	-1'563	-1'873
2022	104'304	-551	-1'911	-2'030	-3'941
2023	107'146	68	-1'936	-3'754	-5'690

Die Nettoauflösung stiller Reserven beinhaltet vor allem Auflösungen aus den Schwankungsrückstellungen und der Rückstellung für Entwicklungsprojekte. Diese beiden Rückstellungspositionen wurden in den Jahren 2015 bis 2019 geäuft. Per 31. Dezember 2023 beträgt der Bestand dieser beiden Rückstellungen 1,882 Mio. Franken.

Die Bezüge aus den Fonds wurden dabei für die Ausfinanzierung einmaliger geplanter Sondereffekte (z. B. temporär stark gestiegene Energiepreise, Einmalkosten beim Auf- bzw. Abbau von Angeboten) oder die Finanzierung von Innovationsprojekten verwendet.

Der Umsatz 2023 übersteigt das Niveau von 2019 (vor Corona). Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Aufenthalts- und Pflgetaxen in dieser Zeitperiode um rund 5 Prozent angestiegen sind. Andererseits hat die Anzahl der Pflgebetten um rund 5 Prozent abgenommen. Das Betriebsergebnis ist im Jahr 2023 verglichen mit 2019 jedoch um rund 3,6 Mio. Franken tiefer. Ursachen dafür sind vor allem höhere Personalkosten (+2,9 Mio. Franken) und höhere Abschreibungen (+1,6 Mio. Franken).

Die Steigerung der Personalkosten ist neben der generellen Lohnkostenentwicklung von knapp 5 Prozent hauptsächlich auf stark gestiegene Kosten für Personalvermittlungen und eine hohe Absenzen- und Fluktuationsquote im Zusammenhang mit dem akuten Fachkräftemangel zurückzuführen. Dieser Umstand wird in der ganzen Branche beobachtet.

Der Anstieg der Abschreibungen ist auf die Investitionstätigkeit der Viva Luzern AG zurückzuführen. Seit der Verselbstständigung im Jahr 2015 hat Viva Luzern AG gut 80 Mio. Franken in Sachanlagen investiert, was zu deutlich höheren Abschreibungen führt.

Trotz grosser Anstrengungen und aktivem Management auf der Kostenseite gelang es bisher nicht, diese Mehrkosten vollständig zu kompensieren.

Zu 2.:

Gibt es neben den erwähnten Zahlen aus Erfolgsrechnung und Auflösung von Rückstellungen und stillen Reserven 2022 und 2023 weitere Informationen, die für die Finanzsituation relevant sind?

Für die Beurteilung der Finanzsituation ist neben der Rendite auch die Entwicklung der Bilanz relevant, insbesondere die Eigenkapitalquote und die Entwicklung der Nettoverschuldung¹. Die Eigenkapitalquote beträgt per 31. Dezember 2023 gute 48,8 Prozent. Seit der Verselbstständigung bewegt sie sich zwischen 45 und 50 Prozent. Viva Luzern AG verfügt somit nach wie vor über eine gute Eigenkapitalbasis. Die Nettoverschuldung ist seit der Verselbstständigung im Jahr 2015 von 54,6 Mio. Franken auf 64,3 Mio. Franken angestiegen. Viva Luzern AG konnte somit ihre Investitionen zum grössten Teil aus selbst erarbeiteten Mitteln finanzieren. Die Selbstfinanzierung über diesen Zeitraum betrug hohe 88 Prozent.

Zu 3.:

In diesem Zusammenhang: Wie sieht der weitere Prozess für die Umstellung auf SWISS GAAP FER aus?

Die Rechnungslegung der Viva Luzern AG wird per 1. Januar 2025 auf Swiss GAAP FER umgestellt. Die Arbeiten dazu sind im Gange.

Mögliche kostentreibende Faktoren

Zu 4.:

Inwiefern ist die Personalsituation mit den teils hohen Kosten für extern zugemietetes Personal dafür verantwortlich? Bringen die angekündigten Offensiven bei der Ausbildung und beim Personalpool bereits positive Effekte?

Die angespannte Situation auf dem Arbeitsmarkt im Pflegebereich hat eine hohe Personalfuktuation zur Folge. Um die freien Stellen zu besetzen, sind die Institutionen oftmals auf Stellenvermittlungen angewiesen, was hohe Zusatzkosten verursacht. Die entsprechenden Kosten sind bei Viva Luzern AG in den Jahren 2021 bis 2023 jährlich angestiegen. Der Aufbau eines «Personalpools» verläuft erfolgreich: Der Bestand an Mitarbeitenden wächst kontinuierlich, und es sind erste positive Effekte daraus feststellbar.

Viva Luzern AG ist traditionell sehr stark in der Ausbildungstätigkeit engagiert. Im Geschäftsjahr 2023 wurden bei 1'180 Mitarbeitenden 164 Lernende beschäftigt. Die Stadt Luzern unterstützt die Ausbildungstätigkeit der Institutionen im Altersbereich in den Jahren 2023 und 2024 mit insgesamt knapp 1 Mio. Franken², dies im Sinne einer Überbrückungsleistung, bis die kantonalen Massnahmen aufgrund der gutgeheissenen Pflegeinitiative in Kraft treten.

Zu 5.:

Gibt es neben der fehlenden Auslastung aufgrund Personalmangels auch Nachfrageschwierigkeiten aufgrund Verschiebungen zur ambulanten Pflege oder weil die Angebote anderweitig nicht mehr gleich gefragt sind?

In den Jahren 2022 und 2023 konnte im Viva Luzern Dreilinden eine Abteilung mit 20 Pflegebetten während mehrerer Monate infolge Personalmangels nicht belegt werden.

Die Bettenauslastung in den Jahren 2021 bis 2023 lag zwischen 94,7 Prozent und 95,6 Prozent. Die Nachfragesituation im laufenden Jahr ist sehr gut, die Auslastung per 31. August 2024 liegt bei 97 Prozent.

Seit 2019 hat Viva Luzern AG insgesamt knapp 50 Pflegebetten abgebaut. Neben der Reduktion von Zweibettzimmern wurde insbesondere 2023 das Langzeitangebot im Haus Aquamarin umgenutzt. Stattdessen werden dort nun 18 1-Zimmer- und 9 2-Zimmer-Wohnungen mit Dienstleistungen angeboten. Vi-

¹ Nettoverschuldung: verzinsliches Fremdkapital abzüglich liquider Mittel.

² Vgl. [B+A 39 vom 25. Oktober 2023](#): «Unterstützung der Ausbildungstätigkeit von Institutionen der Langzeitpflege».

va Luzern AG hat 2022 von den Schwestern vom Heiligen Kreuz Menzingen das Haus Bernarda unmittelbar neben Viva Luzern Dreilinden im Baurecht übernommen. Nach dem geplanten Umbau werden dort voraussichtlich bis 2025 19 altersgerechte Wohnungen mit Dienstleistungen realisiert. Schliesslich hat sich Viva Luzern AG zusammen mit der Baugenossenschaft Dorfstatt an der städtischen Ausschreibung «Staffelntäli» beteiligt.

Damit baut Viva Luzern AG das Angebot «Wohnen mit Dienstleistungen» kontinuierlich aus, um so strategiekonform der sich verändernden Nachfrage und den Bedürfnissen gerecht zu werden.

Zu 6.:

Inwiefern sind vergleichbar hohe Overhead-Kosten, Gemeinkosten und anspruchsvolle interne Prozesse Teil der problematischen Situation?

Verwaltungsrat und Geschäftsleitung von Viva Luzern AG haben erkannt, dass die Wirtschaftlichkeit der Viva Luzern AG verbessert werden muss. Es wurde dazu ein umfassendes Massnahmenpaket erarbeitet.

Viva Luzern AG überprüft und optimiert ihre Supportdienstleistungen in den Bereichen Human Resources, Bewohnendenadministration und IT laufend. Per 1. Januar 2024 wurde ein neues ERP-System eingeführt, ein Personalpool geschaffen (vgl. Antwort auf Frage 4) und ein neues Stellenplaninstrument etabliert. Mit der Einführung eines zentralen RAI³-Managements wird die Pflegeeinstufung vereinheitlicht und optimiert. Damit werden die internen Prozesse effizienter und effektiver gestaltet.

Die Stadt Luzern verfügt nicht über Daten anderer Institutionen, die einen Vergleich von Overhead-Kosten und Gemeinkosten ermöglichen würden. Folglich lässt sich auch nicht beurteilen, ob die diesbezüglichen Kosten von Viva Luzern AG vergleichbar hoch sind.

Zu 7.:

Bestehen Probleme beim bestehenden Eigenkapital, resp. ist für die Fremdfinanzierung die aktuelle Eigenkapitalquote relevant und/oder fallen dadurch vergleichsweise hohe Finanzierungskosten an?

Viva Luzern AG verfügt nach wie vor über eine gute Eigenkapitalquote (vgl. dazu Antwort auf Frage 2). Aufgrund der gestiegenen Zinsen sind die Finanzierungskosten im Jahr 2023 verglichen mit dem Vorjahr deutlich angestiegen.

Lösungen und Entscheide für die Zukunft

Zu 8.:

Was hat die Geschäftsleitung und der Verwaltungsrat bisher unternommen, und was ist in Planung, um die wirtschaftliche Situation zu verbessern und den Mittelabfluss nachhaltig zu stoppen?

Verwaltungsrat und Geschäftsleitung von Viva Luzern AG haben frühzeitig auf die Situation reagiert und umfassende Massnahmen zur Verbesserung des Unternehmenserfolgs ergriffen. Die Massnahmen betreffen folgende Bereiche:

- Stärkung Unternehmertum
- Reorganisation der Organisationsstruktur
- Abwesenheits- bzw. Anwesenheitsmanagement
- Befähigung der Führungspersonen
- Spezifische Massnahmen pro Betrieb

³ RAI: Resident Assessment Instrument; Beurteilungsinstrument für den Pflegebedarf.

Zu 9.:

Kann davon ausgegangen werden, dass die Viva Luzern AG den Turnaround 2024ff schaffen wird, wieder aus der Verlustzone rauskommt und allenfalls das Eigenkapital wieder aus eigener Kraft aufbauen kann?

Gemäss der Prognose für das zweite Trimester 2024 kann davon ausgegangen werden, dass das externe Ergebnis 2024 zumindest ausgeglichen sein wird. Der Finanzplan geht davon aus, dass mit der Umsetzung der eingeleiteten Massnahmen weitere Ergebnisverbesserungen realisiert werden können.

Zu 10.:

Viva Luzern erwähnt in der Medienmitteilung die «Strategie 2030» mit der Fokussierung auf ihre Kernkompetenzen. Reicht der eingeschlagene Weg aus, mit dem Verzicht aufs Café Guggi und die Lieferung von Mahlzeiten an die Tagesschulen, um einen Turnaround zu erreichen?

Der Verzicht aufs Café Guggi und die Lieferung von Mahlzeiten an die Tagesschulen wurden in der Medienmitteilung ausdrücklich erwähnt, weil es sich um Massnahmen mit einer Öffentlichkeitswirkung handelt. Daneben werden selbstverständlich weitere Massnahmen umgesetzt, um den Turnaround zu erreichen (vgl. Antworten auf die Fragen 6 und 8).

Stadt als Eigenerin und Leistungsbestellerin

Zu 11.:

Viva Luzern hat eine Leistungsvereinbarung (Beitragswesen) mit der Stadt Luzern. Es wird immer wieder betont, dass Viva Luzern im Gegensatz zu anderen Institutionen viele «gemeinwirtschaftliche Leistungen» erbringe, die nicht oder zu wenig abgegolten werden. Ist das so? Und falls ja, warum können diese nicht transparent ausgewiesen und separat bestellt und abgegolten werden?

Viva Luzern AG hat im Gegensatz zu anderen Pflegeheimen einen städtischen Versorgungsauftrag. Das bedeutet, dass Viva Luzern AG ihre Leistungen nicht ausschliesslich nach betriebswirtschaftlichen Kriterien optimieren kann. Zudem erbringt Viva Luzern AG verschiedene Spezialangebote, wie zum Beispiel spezialisierte Palliative Care, spezialisierte Demenzpflege, Entlastungsangebote, temporäre Pflege. Bis anhin wurde für sämtliche Pflegeangebote nur ein Pflorgetarif berechnet. Das ist ein Grund, weshalb der Pflorgetarif der Viva Luzern AG höher ist als derjenige von anderen Pflegeinstitutionen in der Stadt Luzern. Es wird nun geprüft, ob mit differenzierten Pflorgetarifen mehr Transparenz und ein Mehrwert geschaffen werden kann.

Zu 12.:

Sieht der Stadtrat Handlungsbedarf im Bereich der Eigenerin-Instrumente wie Eigeneringespräche, der Eigenerinstrategie oder der übergeordneten normativen und politischen Vorgaben?

Der Stadtrat sieht keinen zusätzlichen Handlungsbedarf. Die Situation wurde aufgrund des konsequenten Controllings und des permanenten Austauschs mit den Verantwortlichen von Viva Luzern AG frühzeitig erkannt. Der Stadtrat hat Viva Luzern AG bereits am Eigenergespräch vom 28. April 2023 aufgefordert, Massnahmen zur Verbesserung der Ertragslage zu ergreifen und über die Ergebnisse an den nachfolgenden Eigenergesprächen zu informieren. Dem sind der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung nachgekommen.

Zu 13.:

Hat die aktuelle Situation Auswirkungen auf die Versorgungssicherheit der stationären Pflege, auf die Projekte der integrierten Versorgung resp. integrierten Organisation und den Entscheid zur Zukunft der städtischen Alterswohnungen?

Die Versorgungssicherheit der stationären Pflege ist gewährleistet. Die aktuelle Finanzsituation von Viva Luzern AG hat darauf keinen Einfluss. Auch das Projekt der integrierten Versorgung und die Entscheide zur Zukunft der städtischen Alterswohnungen sind davon nicht unmittelbar betroffen.

Es ist aber zu beachten, dass die Situation und die getroffenen Massnahmen beim Personal der Viva Luzern AG durchaus zu Verunsicherungen führen können. Es ist deshalb wichtig, weitere Veränderungsprozesse mit der erforderlichen Sensibilität und Umsicht zu planen und umzusetzen, um das gesamte System nicht zu überfordern.