



# Vortrag

Datum RR-Sitzung: 10. März 2021  
Direktion: Direktion für Inneres und Justiz  
Geschäftsnummer: 2021.DIJ.1758  
Klassifizierung: Nicht klassifiziert

## Ausgliederung der fünf kantonalen Institutionen der Kinder- und Jugendhilfe: Vorgehen und Kosten für die Umsetzung 2021-2023

### Inhaltsverzeichnis

|           |                                                                              |           |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1.</b> | <b>Zusammenfassung</b>                                                       | <b>2</b>  |
| <b>2.</b> | <b>Rechtsgrundlagen</b>                                                      | <b>5</b>  |
| <b>3.</b> | <b>Beschreibung des Geschäfts/Vorhabens</b>                                  | <b>5</b>  |
| 3.1       | Ausgangslage                                                                 | 5         |
| 3.2       | Ziele der Ausgliederung                                                      | 6         |
| 3.3       | Gesamtprojektplanung                                                         | 7         |
| 3.4       | Zeitpunkt der Ausgliederung                                                  | 7         |
| 3.5       | Projektorganisation                                                          | 7         |
| 3.6       | Kurzporträts der fünf kantonalen Institutionen                               | 8         |
| 3.6.1     | Pädagogisches Zentrum für Hören und Sprache Münchenbuchsee (HSM)             | 9         |
| 3.6.2     | Zentrum für Sozial- & Heilpädagogik Landorf Köniz-Schlössli Kehrsatz (ZSHKK) | 9         |
| 3.6.3     | Schulheim Schloss Erlach (SHE)                                               | 10        |
| 3.6.4     | Jugendheim Lory (JHL)                                                        | 10        |
| 3.6.5     | Kantonale BEObachtungsstation Bolligen (BeoB)                                | 11        |
| 3.7       | Bisherige Projektkosten                                                      | 12        |
| <b>4.</b> | <b>Projektstand und Ergebnisse in den verschiedenen Themenfeldern</b>        | <b>12</b> |
| 4.1       | Rechtsform und Kooperationen                                                 | 12        |
| 4.2       | Steuern                                                                      | 13        |
| 4.3       | Personal                                                                     | 14        |
| 4.4       | Immobilien                                                                   | 15        |
| 4.5       | Informatik                                                                   | 17        |
| 4.6       | Finanzen                                                                     | 18        |
| <b>5.</b> | <b>Businesspläne</b>                                                         | <b>19</b> |
| 5.1       | Methodik                                                                     | 19        |
| 5.2       | Erfolgsrechnung HSM                                                          | 20        |
| 5.3       | Erfolgsrechnung SHE                                                          | 21        |
| 5.4       | Erfolgsrechnung ZSHKK                                                        | 22        |
| 5.5       | Erfolgsrechnung JHL                                                          | 23        |
| 5.6       | Erfolgsrechnung BeoB                                                         | 24        |
| <b>6.</b> | <b>Kapitalausstattung</b>                                                    | <b>25</b> |
| 6.1       | Grundsätze und Methodik                                                      | 25        |
| 6.2       | Kapitalausstattung und Eröffnungsbilanzen der Institutionen                  | 26        |
| <b>7.</b> | <b>Weiteres Vorgehen Gesamtprojekt und Teilprojekte Institutionen</b>        | <b>27</b> |
| 7.1       | Gesamtprojekt                                                                | 27        |
| 7.2       | Teilprojekte Institutionen und Einsetzung neue Trägerschaften                | 28        |

|            |                                                                                                  |           |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>8.</b>  | <b>Verhältnis zu den Richtlinien der Regierungspolitik und anderen wichtigen Planungen .....</b> | <b>29</b> |
| <b>9.</b>  | <b>Auswirkungen auf Finanzen, Organisation, Personal, IT und Raum .....</b>                      | <b>29</b> |
| 9.1        | Auswirkung auf Bilanz und Erfolgsrechnung des Kantons .....                                      | 29        |
| 9.2        | Auswirkung auf Organisation, Personal, IT und Raum .....                                         | 30        |
| 9.3        | Rechtlicher Anpassungsbedarf aufgrund der Ausgliederung .....                                    | 31        |
| 9.4        | Folgen eines Verzichts auf Ausgliederung .....                                                   | 31        |
| <b>10.</b> | <b>Auswirkungen auf die Gemeinden .....</b>                                                      | <b>32</b> |
| <b>11.</b> | <b>Auswirkungen auf Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft .....</b>                                | <b>32</b> |
| <b>12.</b> | <b>Antrag .....</b>                                                                              | <b>32</b> |

## 1. Zusammenfassung

Im Hinblick auf das Inkrafttreten des neuen Gesetzes über die Leistungen für Kinder mit besonderem Förder- und Schutzbedarf (KFSG) sowie des revidierten Volksschulgesetzes (VSG) hat der Regierungsrat beschlossen, die fünf kantonalen Institutionen der Kinder- und Jugendhilfe aus der kantonalen Verwaltung auszugliedern. Dies betrifft das Schulheim Schloss Erlach (SHE), das Zentrum für Sozial- und Heilpädagogik Landorf Köniz-Schlössli Kehrsatz (ZSHKK), das Pädagogisches Zentrum für Hören und Sprache Münchenbuchsee (HSM), die BEObachtungsstation Bolligen (BeoB) und das Jugendheim Lory (JHL).

Gründe für die Ausgliederung sind Governance-Überlegungen und der Anspruch der Gleichbehandlung mit den über 90 bereits heute privatrechtlich organisierten Kinder- und Jugendheimen im Kanton Bern. Das Ausgliederungsprojekt ist in zwei Phasen unterteilt: Die Konzeptphase (Projektphase A) von April 2020 bis Juni 2021, die mit dem Entscheid des Grossen Rats zum Kreditantrag abgeschlossen wird, sowie die Umsetzungsphase (Projektphase B) von Juni 2021 bis Dezember 2022.

Wesentlicher Gegenstand der Konzeptphase war die Erstellung der Businesspläne für die fünf Institutionen und die daraus abgeleitete Kapitalisierung. Dazu waren Vorarbeiten und Entscheide in den verschiedenen Themenfeldern notwendig. Diese Entscheidungen und die Kapitalisierung werden in der Zusammenfassung jeweils kurz umrissen. Am Schluss folgt die Zusammenstellung der erfolgswirksamen finanziellen Auswirkungen für den Kanton. Diese bildet die Grundlage für die Kreditanträge an den Grossen Rat.

### Rechtliches

Im Themenfeld Rechtliches liegt der Fokus auf der Eruierung der für die Institutionen geeigneten Rechtsform(en) und Strukturen und deren Errichtung. Diese sollen nach Möglichkeit steuerneutral durchgeführt und für den künftigen Betrieb der Institutionen eine Steuerbefreiung hinsichtlich Gewinn- und Kapitalsteuer erreicht werden. Aufgrund der abschliessenden Ausgliederung und der Vorgabe der Regierung, nicht als Eigentümer der Institutionen aufzutreten, wurde die Stiftung als geeigneter Rechtsträger der Institutionen festgelegt. In Abhängigkeit ihrer Bedürfnisse und strategischen Ziele haben die Institutionen folgende Entscheidungen für die Strukturen und Rechtsformen getroffen:

- HSM: Holdingstiftung als Alleinaktionärin einer operativen Betriebs-AG.
- SHE: Stiftung mit eigenem Geschäftsbetrieb.
- ZSHKK: Holdingstiftung als Alleinaktionärin einer Immobilien-AG sowie einer operativen Betriebs-AG.
- JHL und BeoB: gemeinsamen Holdingstiftung als Alleinaktionärin zweier operativer Betriebs-AGs.

### Personal

Die Institutionen müssen das Personal geordnet von öffentlich-rechtlichen in privatrechtliche Anstellungsverhältnisse überführen können. Die Überführung der Anstellungsbedingungen sind kostenneutral zu

gestalten und die bisherigen kantonalen Anstellungsbedingungen soweit als möglich zu übernehmen. Die bisherigen Pensionskassen (Bernische Pensionskasse BPK und Bernische Lehrerversicherungskasse BLVK) werden mit Anschlussverträgen beibehalten. Um die für den Kreditantrag kostenrelevanten Faktoren beziffern zu können, wurden in Zusammenarbeit mit den in der Arbeitsgruppe vertretenen Personalverbänden die Stossrichtungen der Anstellungsbedingungen für ein Muster-Personalreglement ausgearbeitet, welches den Institutionen als Modell dienen soll. Ebenso kann das Muster-Personalreglement die Grundlage für einen künftigen GAV darstellen, sofern die Sozialpartner diesen anstreben.

### **Immobilien**

Damit die Institutionen die Standortplanung vornehmen konnten, hat der Kanton Eckwerte hinsichtlich Immobilien und Immobilienübergang definiert. Beim Eigentumsmodell verkauft der Kanton die Immobilie (Bauten inklusive Boden) an die Institution zum symbolischen Preis von CHF 1 und erwirkt einen Einnahmeverzicht in der Höhe der aktuellen Marktschätzungen (CHF 79.8 Mio.). Die Immobilie ist damit die wesentliche Kapitaleinlage des Kantons und Grundpfeiler der Kapitalisierung der Institutionen. Aus diesem Grund verzichtet der Kanton im Gegensatz zur gängigen Praxis des AGG auf weitergehende Auflagen ausser einem Vorkaufs- und Rückkaufsrecht zum Marktpreis. Das Mietmodell sieht eine maximale Mietdauer von fünf Jahren vor mit anschliessendem Wegzug bzw. Übernahme der Immobilie. Unter diesen Prämissen bevorzugen die Institutionen mit Ausnahme der BeoB die Übernahme der Immobilien im Eigentumsmodell. Die BeoB wählt in einer Übergangszeit das Mietmodell, da sie bereits seit längerem einen Standortwechsel anstrebt. Die BeoB soll daher mit einer auf den geschätzten Kosten für den Liegenschaftsausbau, die Einrichtung und den Umzug abgestützten Bareinlage ausgestattet werden, damit sie sich zu einem späteren Zeitpunkt in eine dem Zweck angemessene andere Immobilie einmieten kann.

Die finanziellen Auswirkungen auf den Kanton infolge der Veräusserung der Immobilien ergeben sich aus deren Werten. Diese hat Wüst Partner im Auftrag des AGG für alle betroffenen Immobilien geschätzt und auf insgesamt CHF 79.8 Mio. (exkl. BeoB) beziffert.

### **Informatik**

Nach der Ausgliederung werden sämtliche IT-Lösungen durch die Institutionen betrieben werden. Die Institutionen müssen deshalb die benötigten Infrastrukturen und Systeme selbst aufbauen und betreiben bzw. outsourcen. Dazu soll eine gemeinsame Ausschreibung durchgeführt werden, die aus Ressourcen Gründen nicht vom KAIO, sondern mit externer Unterstützung durchgeführt wird. Damit die ICT-Infrastruktur (inkl. Buchhaltung, Personaladministration etc.) zum Zeitpunkt der Ausgliederung bereits voll funktionsfähig ist, muss die Beschaffung rasch nach dem Kreditbeschluss des Grossen Rats ausgelöst werden. Der Kauf bzw. das Leasing und der Betrieb werden daher noch im Jahr 2022 vollzogen, womit bereits zu diesem Zeitpunkt die entsprechenden finanziellen Aufwände beim Kanton anfallen. Im Fall des Kaufs werden die Geräte bei der Ausgliederung in die Institutionen eingebracht.

### **Finanzen und Businesspläne**

Auf Basis der Informationen aus den anderen Themenfeldern sowie den historischen Daten der Institutionen erstellten die Institutionen mit externer Unterstützung finanzielle Businesspläne für die Zeit nach der Ausgliederung. Die Businesspläne zeigen auf, dass die Institutionen den Betrieb auf Basis der aktuell vorliegenden Tarifordnungen gemäss KFSG und VSG nach der Ausgliederung mehrheitlich kostendeckend und damit eigenständig führen können. Wo dies nicht der Fall ist, wurden zusätzliche Erträge zugerechnet, damit die Institutionen künftige Investitionen bzw. deren Abschreibungen selbständig finanzieren können. Im Rahmen der Leistungsvertragsverhandlungen zu VSG und KFSG werden diese Erträge in der Umsetzungsphase mit den zuständigen Kostenträgern so weit geklärt werden, dass die entsprechende ausreichende Finanzierung langfristig sichergestellt ist. Im Sinne einer zweijährigen Übergangsfrist sichern die BKD und DIJ den fünf Institutionen ab Inkrafttreten von VSG und KFSG bis Ende 2023 den Status quo der Kostenabgeltung auf Basis der Aufwand- und Leistungsplanung 2021 zu.

Ab dem Jahr 2024 ist es Aufgabe der Institutionen, allfällige kosten- und/oder angebotsseitige Anpassungen am Geschäftsmodell vorzunehmen, sodass der Betrieb gesichert ist.

### Kapitalausstattung

Basierend auf den Businessplänen lässt sich die notwendige Kapitalausstattung ableiten, welche zudem eine Kapitalmarktfähigkeit für künftige Investitionen sicherstellt. Die Institutionen sollen flexibel handlungsfähig und nachhaltig wirtschaftlich sein, um künftig selbstständig einen finanziellen Erfolg erzielen zu können und die Rentabilität aus eigener Kraft zu steigern. Zu dem Zweck gliedert der Kanton die Institutionen schuldenfrei aus und sie sollen die geplanten Ersatzinvestitionen über den Planungshorizont ohne Aufnahme von Fremdkapital finanzieren können. Vor diesem Hintergrund resultierten die zu finanzierenden liquiden Mittel, das Total der Finanzanlagen sowie die Eigenkapitalausstattung der Institutionen. Mittel- und langfristig könnten sich die Institutionen mit dem Verkauf der Liegenschaften zusätzliche Liquidität generieren.

### Erfolgswirksame finanzielle Auswirkungen

Die erfolgswirksamen finanziellen Auswirkungen setzen sich aus mehreren Faktoren zusammen.

- **Kapitalausstattungen:** Der für die Erfolgsrechnung des Kantons relevante Teil der Kapitalausstattung betrifft das Eigenkapital der Institutionen. Dieses besteht aktivseitig hauptsächlich aus den Immobilien sowie den liquiden Mittel.
- **Bisherige Kosten:** In der Konzeptphase des Projekts fielen Kosten für die Beratung und Unterstützung der Gesamtprojektleitung, der Themenfelder sowie der Institutionen an. Zudem wurde die Schätzung der Immobilien extern vergeben.
- **Projektierung:** Nebst der Unterstützung der Gesamtprojektleitung werden für die Umsetzung der Ausgliederung spezifisches Fachwissen sowie zusätzliche personelle Ressourcen in den Themenfeldern und in den Institutionen benötigt. Daneben fallen weitere Kosten insbesondere für den Aufbau der neuen administrativen Strukturen in den Institutionen, aber auch Kosten für Notariate, das Handelsregister etc. an.
- **IT-Beschaffung:** Um die Institutionen hinsichtlich ICT vom Kanton zu lösen, müssen die Institutionen eigene Systeme aufbauen. Deren Beschaffung wird im 2021 vorbereitet und im 2022 vollzogen.

**Tabelle 1: Übersicht zu finanziellen Auswirkungen Gesamtprojekt**

| Art               | Kostenelemente                        | Betrag (in tausend CHF) |              |              |               |                |
|-------------------|---------------------------------------|-------------------------|--------------|--------------|---------------|----------------|
|                   |                                       | 2020                    | 2021         | 2022         | 2023          | Total          |
| Einnahme-verzicht | Immobilien                            | -                       | -            | -            | 79'849        | 79'849         |
| Mittel-abfluss    | Übrige Kapitalausstattung             | -                       | -            | -            | 19'201        | 19'201         |
|                   | Bisherige Kosten (Konzeptphase)       | 550                     | 400          | -            | -             | 950            |
|                   | Zusatzkredit BVD (Gebäudeschätzungen) | 90                      | -            | -            | -             | 90             |
|                   | Projektierung Umsetzung               | -                       | 811          | 1'983        | 108           | 2'902          |
|                   | IT-Beschaffung                        | -                       | 105          | 4'425        | -             | 4'530          |
|                   | <b>Total</b>                          | <b>640</b>              | <b>1'316</b> | <b>6'408</b> | <b>99'158</b> | <b>107'522</b> |

Neben diesen erfolgswirksamen Mehraufwänden bewirkt die Ausgliederung auch Minderaufwände aufgrund von geringeren Personal- und Sachkosten. Das Einsparpotenzial beim Personal beläuft sich jährlich wiederkehrend auf 0.4 Vollzeitäquivalente und bei den Sachkosten jährlich wiederkehrend auf CHF 1'553 Tsd. Das geringe Einsparpotenzial beim Personal ist in erster Linie auf wegfallende Skaleneffekte sowie die starke Fragmentierung der Dienstleistungen in verschiedenen Direktionen, Ämtern und Dienststellen zurückzuführen. Insgesamt wird der Personalbestand der DIJ, GSI und SID um 350 VZÄ reduziert.

## **2. Rechtsgrundlagen**

- Organisationsverordnung der Direktion für Inneres und Justiz vom 18. Oktober 1995 (OrV DIJ, BSG 152.221.131), Artikel 1 und 13
- Organisationsverordnung der Bildungs- und Kulturdirektion vom 27. November 2002 (OrV BKD, BSG 152.221.181), Artikel 1 und 10
- Verordnung über die Organisation und die Aufgaben der Gesundheits-, Sozial- und Integrationsdirektion vom 29. November 2000 (OrV GSI, BSG 152.221.121), Artikel 1 sowie Artikel 7 Buchstabe e
- Organisationsverordnung der Sicherheitsdirektion vom 18. Oktober 1995 (OrV SID, BSG 152.221.141), Artikel 1 und 10
- Gesetz vom 26. März 2002 über die Steuerung von Finanzen und Leistungen (FLG; BSG620.0), Artikel 46, 48 Absatz 1 Buchstabe a und Artikel 50.
- Verordnung vom 3. Dezember 2003 über die Steuerung von Finanzen und Leistungen (FLV BSG 621.1), Artikel 136, 148 und 152.
- Staatsbeitragsgesetz vom 16. September 1992 (StBG, BSG 641.1) Artikel 5 Abs. 1
- RRB 1193/2019 vom 6. November 2019

## **3. Beschreibung des Geschäfts/Vorhabens**

### **3.1 Ausgangslage**

Mit RRB 1193/2019 vom 6. November 2019 hat der Regierungsrat beschlossen, die fünf kantonalen Institutionen der Kinder- und Jugendhilfe im Hinblick auf das Inkrafttreten des neuen Gesetzes über die Leistungen für Kinder mit besonderem Förder- und Schutzbedarf (KFSG) sowie das revidierte Volksschulgesetz (VSG) aus der kantonalen Verwaltung auszugliedern.

Von der Ausgliederung betroffen sind:

- das Schulheim Schloss Erlach (SHE)
- das Zentrum für Sozial- und Heilpädagogik Landorf Köniz-Schlössli Kehrsatz (ZSHKK)
- das Pädagogische Zentrum für Hören und Sprache Münchenbuchsee (HSM)
- die BEObachtungsstation Bolligen (BeoB)
- das Jugendheim Lory (JHL)

Die Ausgliederung der kantonalen Institutionen der Kinder- und Jugendhilfe hat eine lange Vorgeschichte und wurde bereits mehrmals im Grossen Rat diskutiert. Der Entscheid des Regierungsrats ist kein Sparauftrag. Grund für die Ausgliederung sind vielmehr Governance-Überlegungen und der Anspruch der Gleichbehandlung mit den über 90 bereits heute privatrechtlich organisierten Kinder- und Jugendheimen im Kanton Bern. Mit dem neuen KFSG und dem revidierten VSG erfolgt 2022 ein Systemwechsel zu einer leistungsbezogenen Finanzierung mit dem Ziel, das Recht der Kinder und Jugendliche auf Förderung und Schutz ihrer Entwicklung möglichst gut umzusetzen.

Künftig ist der Kanton Leistungsauftraggeber und schliesst mit allen Institutionen der Kinder- und Jugendhilfe Leistungsverträge ab. Darin werden gestützt auf eine umfassende Angebots- und Versorgungsplanung die zu erbringenden Leistungen definiert und deren Tarife bzw. Abgeltungen festgelegt. Das KFSG wurde vom Grossen Rat im Dezember 2020 in erster Lesung beschlossen, das revidierte VSG wird voraussichtlich im Juni 2021 beschlossen werden.

Als neu unabhängige Institutionen mit eigenen Finanz- und Personalkompetenzen können die heute kantonalen Schulheime rascher auf Veränderungen reagieren, Kooperationen mit anderen Einrichtungen eingehen und massvolle finanzielle Überschüsse für die Zukunft erzielen. Die Ausgliederung trägt dazu bei,

das Angebot an Bildungs-, Förder- und Schutzleistungen für Kinder, Jugendliche und ihre Familien im Kanton Bern bedarfsgerechter auszugestalten.

Die Verantwortung für den Prozess der Ausgliederung bzw. Verselbständigung hat der Regierungsrat der Direktion für Inneres und Justiz (DIJ) sowie der Bildungs- und Kulturdirektion (BKD) übertragen. Als Auftraggeberinnen wurden die Direktorin für Inneres und Justiz sowie die Bildungs- und Kulturdirektorin eingesetzt. Die Sicherheitsdirektion (SID), die Gesundheits-, Sozial- und Integrationsdirektion (GSI) sowie die Bau- und Verkehrsdirektion (BVD) nehmen in der Projektsteuerung ebenfalls Einsitz. Die Institutionen sind in allen Projektgremien und bei den Projektarbeiten einbezogen. Auch wurden die Personalverbände in die Projektarbeiten eingebunden. Ziel ist eine partizipative Einbindung der betroffenen Institutionen mit klarer Regelung der Zuständigkeiten und Kompetenzen.

### 3.2 Ziele der Ausgliederung

Folgende Ziele sollen mit einer Ausgliederung der Institutionen aus der Zentralverwaltung erreicht werden:

- **Good Governance:** Gemäss KFSG und VSG ist der Kanton Leistungsauftraggeber der Kinder- und Jugendhilfe und erfüllt Aufgaben des Finanz- und Leistungscontrollings und der Aufsicht. Als Auftraggeber legt er die Rahmenbedingungen fest und schliesst Leistungsverträge mit den Einrichtungen ab. Die Einrichtungen sind als Leistungserbringerinnen für die strategische und operative Führung der Institution zuständig. Die Ausgliederung bringt eine Trennung der Aufgaben und Rollen und weist die Verantwortungen nach klaren Kriterien zu.
- **Gleichbehandlung mit den 92 übrigen Kinder- und Jugendeinrichtungen im Kanton:** Insbesondere mit dem beabsichtigten Wechsel zu einer leistungsbezogenen Finanzierung lässt sich längerfristig nicht rechtfertigen, weshalb fünf Institutionen Teil der Zentralverwaltung sind und damit anderen Rahmenbedingungen unterliegen als eine Vielzahl von weiteren Institutionen mit vergleichbaren Aufgaben. Mit der Gleichbehandlung aller Kinder- und Jugendeinrichtungen können Steuerung und Kontrolle einfacher und einheitlicher vollzogen werden.
- **Unternehmerische Verantwortung und Profilierung des Angebots:** Eine Ausgliederung erhöht den unternehmerischen Gestaltungsspielraum der Institutionen, indem sie nicht mehr direkt in den kantonalen Finanzhaushalt und seinen Budgetierungsprozessen eingebunden sind. Zur Stärkung der Konkurrenzfähigkeit wird eine klare Profilierung des Angebots und vorausschauende Ausrichtung auf den Bedarf zentral.
- **Stärkung der strategischen Führung:** Eine autonome Trägerschaft kann Entscheide rascher und flexibler treffen und damit sachgerecht auf Veränderungen des Umfelds reagieren (z.B. Angebotsanpassungen vornehmen oder Allianzen mit anderen Institutionen eingehen, Innovationen und Digitalisierung fördern), was zur Sicherstellung eines bedarfsgerechten und modernen Angebotes an Förder- und Schutzleistungen im Kanton Bern beiträgt.
- **Anpassung der Supportprozesse auf die spezifischen Bedürfnisse der Institutionen:** Die kantonalen Einrichtungen können heute nicht frei über ihren Mitteleinsatz entscheiden und sind bei der Ausgestaltung ihrer Prozesse an die Vorgaben und Abläufe des Kantons gebunden. Mit der Ausgliederung können die Institutionen die betrieblichen Managementsysteme und -prozesse wie beispielsweise Budgetierung, IT-Services etc., nach ihren Bedürfnissen optimieren und vereinfachen.
- **Abgeltung der tatsächlich erbrachten Leistungen:** Als Teil der Verwaltung profitierten die Institutionen faktisch von einer staatlichen Defizitgarantie. Mit dem Systemwechsel zu einer leistungsbezogenen Finanzierung im Rahmen von KFSG und VSG werden nur noch die tatsächlich erbrachten Leistungen abgegolten. Mit der Ausgliederung entfällt die Defizitdeckung des Kantons, wobei das Risiko für die Institutionen mit der umfassenden Angebotsplanung durch den Kanton reduziert werden soll.

### 3.3 Gesamtprojektplanung

Das Gesamtprojekt gliedert sich in zwei Phasen, in die Konzeptphase (Projektphase A) sowie die Umsetzungsphase (Projektphase B). Ziel der Projektphase A ist, dass sowohl der Kanton als auch die Institutionen über die strategischen und konzeptionellen Grundlagen zur Ausgliederung verfügen und die nötigen politische Entscheide vorbereitet und getroffen sind. Diese Phase wird mit dem Entscheid zum vorliegenden Kreditantrag abgeschlossen. In der Projektphase B erfolgen die Umsetzungsarbeiten, um die formale Ausgliederung der fünf Institutionen per 1.1. 2023 vollziehen zu können. Am Ende der Projektphase B muss jede Institution in der Lage sein, den Betrieb eigenständig weiterzuführen. Die Verwaltung ihrerseits hat die nötigen Anpassungen, welche die Ausgliederung mit sich bringt, ebenfalls vorgenommen.

Abbildung Gesamtprojektplanung

|                                                                                    | 2020           |    |    |    | 2021 |    |                |    | 2022 |    |    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----|----|----|------|----|----------------|----|------|----|----|----|
|                                                                                    | Q1             | Q2 | Q3 | Q4 | Q1   | Q2 | Q3             | Q4 | Q1   | Q2 | Q3 | Q4 |
| Konzeption<br>(Grundlagen,<br>Strategie, Konzept)                                  | Projektphase A |    |    |    |      |    |                |    |      |    |    |    |
| Umsetzung<br>(Vorbereitung auf<br>Ausgliederung)                                   |                |    |    |    |      |    | Projektphase B |    |      |    |    |    |
| Beratungen,<br>Entscheide RR/GR,<br>Kredit<br>Kapitalausstattung,<br>Investitionen |                |    |    |    |      |    |                |    |      |    |    |    |
| Überführung in neue<br>Trägerschaft                                                |                |    |    |    |      |    |                |    |      |    |    |    |

### 3.4 Zeitpunkt der Ausgliederung

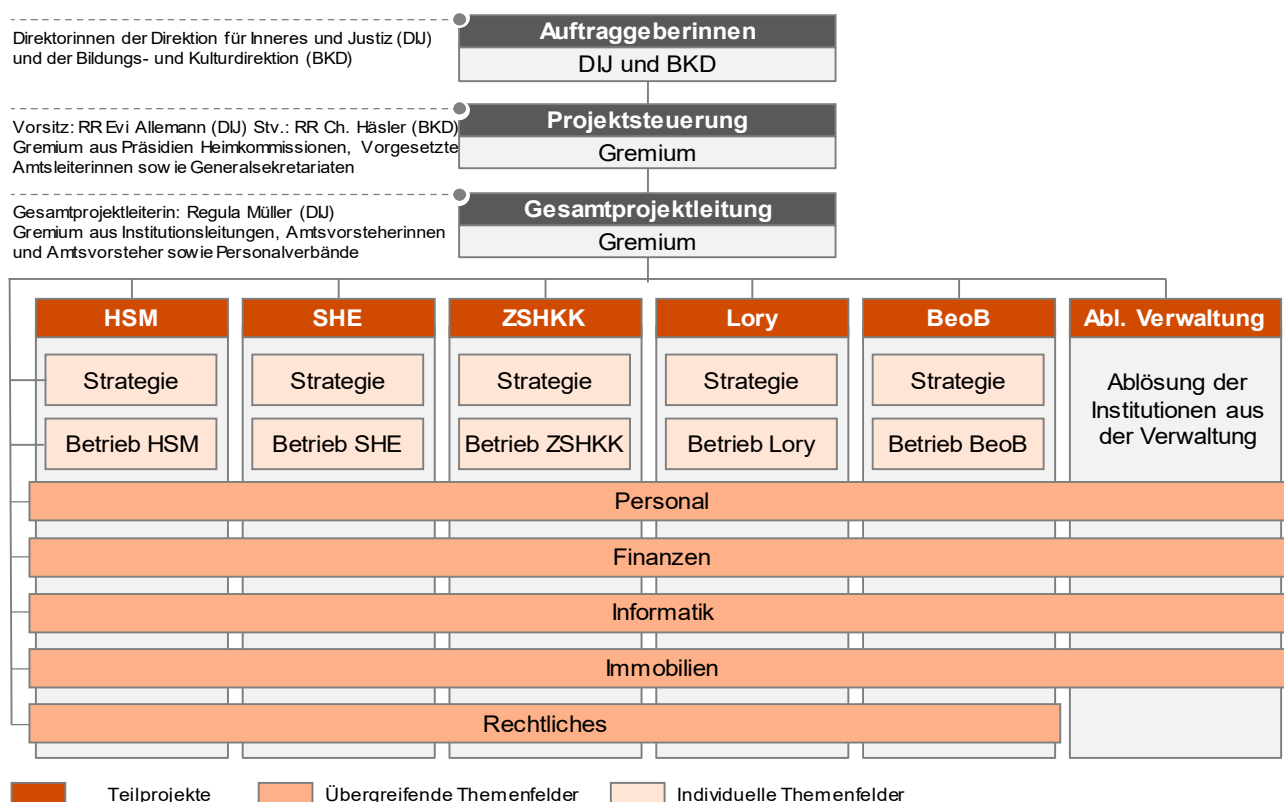
Das Inkrafttreten von KFSG und revidiertem VSG ist per 1.1.2022 geplant und bringt einen Systemwechsel, der die Angebotslandschaft nachhaltig verändern wird. Deshalb sah der Regierungsrat ursprünglich vor, die Ausgliederung bereits per 1.1.2022 umzusetzen. Mit Fortschreiten der Projektarbeiten zeigte sich jedoch, dass sich eine Ausgliederung per 1.1.2022 angesichts der anstehenden Ausgliederungs- und Aufbauarbeiten in den Institutionen und der Verwaltung und der zusätzlichen Belastungen aufgrund von Corona nicht realisieren lässt.

Mit einer Umsetzung der Ausgliederung per 1.1.2023 kann die für die Projektarbeiten zusätzlich notwendige Zeit eingeräumt werden und gleichzeitig aufgrund der befristeten Übergangszeit auf den aufwändigen Zwischenschritt der Integration in eine neue Direktion verzichtet werden. Bei einer Ausgliederung nach dem 1.1.2023 würde sich die Unsicherheit für die Mitarbeitenden der Institutionen länger hinziehen, was die Stabilität der Einrichtungen beeinträchtigt. Ferner hätten die Institutionen künftig aufgrund der Revision des KFSG und des VSG zwar grössere wirtschaftliche Verantwortung, können diese aber aufgrund des relativ engen Korsetts des Kantons nur in ungenügender Weise wahrnehmen. Auch entstünde für die Verwaltung mit der Integration der Institutionen von der GSI und SID in die DIJ und die BKD und der per 1.1.23 anstehenden Einbindung ins ERP-Projekt ein beträchtlicher Mehraufwand.

### 3.5 Projektorganisation

Die Vertreterinnen und Vertreter der betroffenen Direktionen und Institutionen sind auf den verschiedenen Projektebenen, d.h. sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene einbezogen. Die Projektorganisation in der Konzeptphase hat sich bewährt und soll für die Umsetzungsphase beibehalten werden.

## Abbildung Organigramm



## 3.6 Kurzporträts der fünf kantonalen Institutionen

Die folgende Übersicht fasst die Eckwerte der Institutionen tabellarisch zusammen. Im Anschluss werden die einzelnen Institutionen kurz vorgestellt.

**Tabelle 2: Tabellarische Übersicht zu den fünf Institutionen**

|                                      | HSM                                                                                                                     | ZSHKK                                                                                                | SHE                                                                                                                                                                                        | JHL                                                                                                                                                              | BeoB                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Zielgruppe/<br/>Anzahl Plätze</b> | 800 Plätze für Schülerinnen und Schüler (0-20 J.) mit Sprach-, Sprech-, Stimm-, Wahrnehmungs- und Hörbeeinträchtigungen | 178 Plätze für Kinder und Jugendliche (5-25 J.) mit Verhaltensauffälligkeiten, Integrationsproblemen | 28 (Internat) sowie 4 (Externat) Plätze für verhaltensauffällige und lernbeeinträchtigte Kinder und Jugendliche im Schulalter mit erhöhtem Betreuungsbedarf. Zusätzlich 6 Lernenden-Plätze | 28 Plätze für verhaltensauffällige, normalbegabte junge Frauen (13-22 J.) insbes. mit selbst- / fremdgefährdenden Verhaltensweisen, psych. Belastungen, Traumata | 56 Plätze für männliche (Sirius auch weibliche) Jugendliche (12-22 J.) mit sehr komplexen (auch psychiatr.) Problematiken, Gewalt und/oder Suchtproblemen, Sexualdelikten, Traumafolgestörungen |
| <b>Angebot</b>                       | Schule, Therapie, Sozialpädagogik, Audiopädagogik, Psychologischer Dienst                                               | sozial- und heilpädagogische Betreuung, Volksschule (Internat und Externat), Elterncoaching          | sozial- und heilpädagogische Betreuung, Volksschulbildung (Internat und Externat), Angebot bei befristetem Schulausschluss, Familiencoaching                                               | Vollzug von zivil- und strafrechtlichen Erziehungsmassnahmen                                                                                                     | Interdisziplinär. Abklärung, Betreuung und Integration, spezifische Angebote für Sexualdelinquenten                                                                                             |
| <b>Standort(e)</b>                   | Münchenbuchsee, Uetendorf, Rüderswil-Niederbach, Spiez                                                                  | Köniz, Kehrsatz                                                                                      | Erlach                                                                                                                                                                                     | Münsingen                                                                                                                                                        | Bolligen, Bern (Sirius)                                                                                                                                                                         |
| <b>Aufwand 2020</b>                  | CHF 22.6 Mio.                                                                                                           | CHF 11.4 Mio.                                                                                        | CHF 6.0 Mio.                                                                                                                                                                               | CHF 7.3 Mio                                                                                                                                                      | CHF 9.0 Mio.                                                                                                                                                                                    |

|                                   | HSM                                                            | ZSHKK                                                          | SHE                                                            | JHL                                                       | BeoB                                                     |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <b>Mitarbeitende (VZÄ)</b>        | 207 Mitarbeitende (VZÄ: 132)                                   | 115 Mitarbeitende (VZÄ: 82)                                    | 60 Mitarbeitende (VZÄ: 44)                                     | 64 Mitarbeitende (VZÄ: 44)                                | 64 Mitarbeitende (VZÄ: 48)                               |
| <b>Direktionale Unterstellung</b> | GSI (gleichgestellte Organisationseinheit, mit Heimkommission) | GSI (gleichgestellte Organisationseinheit, mit Heimkommission) | GSI (gleichgestellte Organisationseinheit, mit Heimkommission) | SID (Bereich im Amt für Justizvollzug AJV)                | DIJ (Bereich im Kantonalen Jugendamt KJA)                |
| <b>Zukünftige Rechtsform</b>      | Holdingstiftung mit operativer AG                              | Holdingstiftung mit operativer AG und Immobilien-AG            | Stiftung mit eigenem Geschäftsbetrieb                          | Holdingstiftung mit operativer AG in Kooperation mit BeoB | Holdingstiftung mit operativer AG in Kooperation mit JHL |

### 3.6.1 Pädagogisches Zentrum für Hören und Sprache Münchenbuchsee (HSM)

Das HSM ist ein kantonal und überregional anerkanntes Kompetenzzentrum, das rund 800 Kinder und Jugendliche mit Hör- und/oder Sprachbehinderungen schult und therapiert, um sie in die Regelschule oder in eine erste berufliche Ausbildung zu integrieren. Das HSM bzw. seine Vorgängerinstitution entstand vor bald 200 Jahren und befindet sich seit 1890 in der Klosteranlage in Münchenbuchsee. Die bestehenden Gebäude des HSM bilden – zusammen mit der Kirche und dem Pfarrhaus – ein denkmalgeschütztes Gebäudeensemble im Zentrum von Münchenbuchsee. Das HSM beschäftigt 207 Mitarbeitende (132 Vollzeitäquivalente) mit einem jährlichen Aufwand von rund CHF 22.6 Mio. (2020).

Am Hauptstandort in Münchenbuchsee betreibt das HSM 150 (inkl. SHBS) Schul- und 25-30 Wohnplätze sowie die notwendige Basisinfrastruktur (Administration, Ökonomie und Mediathek/Bibliothek). Die Infrastruktur dient auch dem Audiopädagogischen Dienst, der 580 hörbeeinträchtigte Kinder und Jugendliche ambulant zu Hause, im Kindergarten, in der Schule und während der ersten beruflichen Ausbildung im ganzen Kantonsgebiet sowie den deutschsprechenden Teilen der Kantone Wallis und Freiburg begleitet. In Spiez, Uetendorf, Rüderswil und Münchenbuchsee führt das HSM Sprachheilstufen sowie in Spiez zusätzlich eine regionale Sprachheilkasse (total Schulplätze 72 mit Mittagstischangebot). Zudem bietet das HSM Ausbildungsplätze in verschiedenen Dienstleistungsberufen an und verfügt über einen eigenen psychologischen Dienst.

Das HSM zeichnet sich durch sein innovatives Angebot und seine gute Vernetzung im Kanton Bern und im angrenzenden Kantonsgebiet aus. Der Standort Münchenbuchsee wurde baulich über Jahre immer besser auf die Bedürfnisse von Kindern und Jugendlichen mit Hör- und/oder Sprachbehinderungen angepasst (z.B. Fertigstellung eines Neubaus mit einer Mehrfachturnhalle sowie Unterrichts- und Therapieräumlichkeiten für Basisstufen im Jahr 2019) und ist mit dem öffentlichen Verkehr sehr gut erschlossen. Ein Standortwechsel steht daher nicht zur Diskussion. Aufgrund seiner Grösse und des klaren Profils des Angebots soll das HSM in eine unabhängige Holdingstiftung mit einer eigenen AG für die Betriebsführung ausgegliedert werden.

### 3.6.2 Zentrum für Sozial- & Heilpädagogik Landorf Köniz-Schlössli Kehrsatz (ZSHKK)

Das ZSHKK bzw. seine Vorgängerinstitution besteht seit 1848 und betreut und schult verhaltensauffällige und sozial beeinträchtigte Kinder und Jugendliche mit erhöhtem Integrationsbedarf in enger Zusammenarbeit mit ihren Eltern. Zudem unterstützt es Eltern mit Erziehungsschwierigkeiten, deren Kinder nicht im ZSHKK untergebracht sind (Elterncoaching).

Das ZSHKK beschäftigt rund 115 Mitarbeitende (82 Vollzeitäquivalente) und hat einen jährlichen Aufwand von CHF 11.4 Mio. (2020) und führt Schul- und Wohnangebote an den Standorten Kehrsatz und Köniz. Das Areal Landorf in Köniz umfasst heute neben einem Hauptgebäude ein Schulhaus, eine Turnhalle, zwei Gebäudezeilen mit Wohngruppen sowie einen Bauernhof mit verschiedenen Nebengebäuden und Stallun-

gen. Zum Areal in Kehrsatz gehören eine grosse Parkanlage, ein Schlossgebäude als Verwaltungsgebäude, ein Schul- und Wohnhaus, diverse kleinere Nebenbauten wie Garage, Gartenhaus, Schopf sowie ein Badehaus mit Schwimmbad.

In sieben Wohngruppen werden 49 Kinder und Jugendliche stationär betreut. Die Kinder und Jugendlichen besuchen die interne Sonderschule oder die öffentliche Schule. Die interne Sonderschule bietet 73 Schulplätze für intern platzierte sowie für externe Schülerinnen und Schüler an, für welche eine Mittags- oder Ganztagesbetreuung angeboten wird. In einer weiteren Wohngruppe werden 10 Jugendliche betreut, die extern eine Ausbildung absolvieren. Rund 80 weitere Familien unterstützt das ZSHKK mit Elterncoachings.

Mit insgesamt knapp 180 betreuten Kindern und Jugendlichen und über 100 Mitarbeitenden gehört das ZSHKK zu den grösseren Institutionen im Kanton Bern. Entsprechend steht ein Alleingang in Form einer unabhängigen Stiftung aus einer Position der Stärke im Vordergrund. Mit der geplanten Einstellung des Landwirtschaftsbetriebs entsteht Flexibilität für die Nutzung der freiwerdenden Gebäude am Standort Köniz. Am Standort Kehrsatz sind kurz- und mittelfristig keine Änderungen der Nutzung geplant. Langfristig bietet dieser Standort dem ZSHKK genügend Spielraum, um allfällige Anpassungen der Nutzung vornehmen zu können.

### **3.6.3 Schulheim Schloss Erlach (SHE)**

Das SHE befindet sich seit 1874 im Schloss Erlach und angrenzenden Gebäuden unterschiedlichen Alters sowie weiteren Gebäuden im Städtchen und beschult und betreut normalbegabte, zum Teil lernbeeinträchtigte Kinder und Jugendliche, die sich in schwierigen Lebenssituationen befinden. Im Sinne der Reintegration bietet das SHE Teilinternat, Externat mit Tagesgruppen und die Möglichkeit des Regelschulbesuches vor Ort. Der angegliederte kleine Landwirtschafts- und Gärtnereibetrieb sowie der technische Dienst und die Hauswirtschaft sind in das pädagogische Konzept des Heimes integriert und dienen den Kindern und Jugendlichen als Arbeits- und Entwicklungsfeld.

28 Kinder und Jugendlichen leben in vier nach Alter und Geschlecht durchmischten sozialpädagogischen Wohngruppen und besuchen meist die interne sonderpädagogische Schule. Zudem werden im SHE vier Tagesschulplätze zur Verfügung gestellt. Das SHE beschäftigt 60 Mitarbeitende (VZÄ: 44) in verschiedenen Berufsfeldern. Der Jahresaufwand 2020 betrug rund CHF 6 Mio.

Die historische Schlossanlage gilt als schützenswert, wirkt gepflegt und gut unterhalten. Der Technische Dienst nimmt regelmässig Wartungsarbeiten und Instandsetzungen vor, dementsprechend zeigt sich die Gebäudegruppe. Dank des guten Unterhalts sind die Bauten in gebrauchsfähigem, gutem Zustand anzutreffen.

Mit seiner aktuellen Grösse ist ein wirtschaftlicher Betrieb des SHE grundsätzlich schwierig. Eine Kooperation mit dem ZSHKK wird aufgrund der geografischen Distanz und der regional-unterschiedlichen Ausrichtung nicht angestrebt. Gemäss Bedarfsanalyse des Kantonalen Jugendamts besteht im Raum Biel-Seeland zusätzlicher Versorgungsbedarf insbesondere an Tagesschulplätzen. Das SHE plant deshalb einen Ausbau des Angebots im Raum Biel, um den Bedarf an zusätzlichen Plätzen zu decken und damit eine integrativere und (zwischen der verschiedenen stationären und ambulanten Angeboten) durchlässigere Versorgung mit mehr Nähe zum Herkunftsmilieu der Kinder und Jugendlichen zur ermöglichen.

### **3.6.4 Jugendheim Lory (JHL)**

Das JHL wurde 1935 am heutigen Standort in Münsingen eröffnet und ist ein Erziehungsheim für verhaltensauffällige, normalbegabte junge Frauen im Alter zwischen 13 – 22 Jahren. Im Heim werden zivil- und strafrechtliche Erziehungsmassnahmen vollzogen. Ziel ist es, die jungen Frauen sozial zu (re-)integrieren.

Das JHL verfügt über 28 Plätze, die sich auf vier Wohngruppen aufteilen (je eine geschlossene und offene Wohngruppe sowie zwei halboffene Wohngruppen). Einweisungen in das JHL erfolgen hauptsächlich auf Anordnung der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde (KESB), die Platzierungen erfolgen in erster Linie aufgrund von fürsorgerischen Unterbringungen. Seit geraumer Zeit gibt es praktisch keinen Vollzug mehr von jugendstrafrechtlichen Massnahmen.

Der Gebäudekomplex besteht aus vier verschiedenen Gebäuden unterschiedlichen Alters. Die Anlage wirkt gepflegt und entspricht den Nutzungsanforderungen, auch aufgrund ihrer Lage und Anbindung an den öffentlichen Verkehr. 2004 fanden umfangreiche Umbau- und Sanierungsmassnahmen der Anlage sowie der Neubau des Werkstattgebäudes statt. Dementsprechend und dank des guten Unterhalts sind die Bauten in gebrauchsfähigem, gutem Zustand anzutreffen. Bei guter Instandhaltung steht die nächste Grossinstandsetzung frühestens in 15 – 20 Jahren an.

Das JHL hat einen jährlichen Aufwand von CHF 7.35 Mio. (2020) und beschäftigt 64 Mitarbeitende (44 Vollzeitäquivalente). Gemäss der im 2019 vom kantonalen Jugendamt erstellten Bedarfsanalyse ist davon auszugehen, dass in den nächsten Jahren die Nachfrage nach geschlossenen Plätzen für weibliche Jugendliche sicher nicht abnehmen, wenn nicht sogar zunehmen wird. Mit seiner Grösse wäre das JHL trotz steigender Nachfrage nach der Ausgliederung kaum wirtschaftlich zu betreiben. Das JHL strebt aufgrund von wirtschaftlichen und versorgerischen Überlegungen den Zusammenschluss in einer gemeinsamen Stiftung mit der BeoB an, welche ebenfalls im hochschwelligen Bereich tätig ist (s.u.).

### **3.6.5 Kantonale BEObachtungsstation Bolligen (BeoB)**

Die BeoB wurde auf Initiative der Leitung der Psychiatrischen Klinik Münsingen, dem Vorsteher des Kantonalen Jugendamts und interessierter Kreise zur Begutachtung und Betreuung psychisch auffälliger Jugendlicher geplant und 1952 eröffnet. Die BeoB bietet heute als Kompetenzzentrum für mehrfach- und hochbelastete männliche Kinder und Jugendliche im Alter zwischen ca. 12 und 22 Jahren, die sich in ausserordentlich schwierigen Lebenslagen befinden, in ihrer Persönlichkeitsentwicklung hoch gefährdet sind und auf deren komplexen Betreuungs-, Behandlungs- und Bildungsbedarf mit vorgelagerten Unterstützungsmassnahmen ungenügend eingegangen werden konnte, dezentrale, flexible Hilfen in verschiedensten Settings im offenen Rahmen an. Die BeoB richtet Betreuung, Behandlung und Bildung massgeschneidert und passgenau am Bedarf des Einzelfalls aus, geht dazu sinnvolle Kooperationen ein, stellt die wirksame Koordination sicher und ermöglicht so eine hohe Tragfähigkeit für die Zielgruppe.

Die integrierten interdisziplinären Leistungen werden stationär, ambulant und intermediär angeboten. Auftraggeber sind zivilrechtliche oder jugendstrafrechtliche Behörden (Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden, Sozialdienste, Jugendämter, Jugendgerichte, Jugendstaatsanwaltschaften). Die Leistungen werden aus der ganzen Deutschschweiz nachgefragt. Aktuell stehen 36 stationäre sowie 20 ambulante Plätze zur Verfügung.

Die BeoB beschäftigt 64 Mitarbeitende (48 Vollzeitäquivalente) mit einem jährlichen Aufwand von CHF 9.0 Mio. (2020). Die Institution hat ihren Hauptsitz in Bolligen (BEO-Bolligen), in einer 1971 für einen Betrieb mit Wohngruppen erbauten Anlage in der Landwirtschaftszone. Weitere Standorte sind Mietobjekte im Fischermätteli Bern (BEO-Sirius, Schulsatellit) und Geristein (Schulsatellit). Für die Betreuung der Kinder und Jugendlichen geht die BeoB Kooperationen mit Gastfamilien und Anbietern von familiennahen, pädagogischen Angeboten ein und stellt stationär die Krisenintervention sicher. Die BeoB führt seit 2012 keine eigenen Wohngruppen mehr.

Aus betrieblicher Sicht entspricht die Anlage in Bolligen nicht mehr der heutigen Nutzung und den Raumbedürfnissen. Ein möglichst rascher Standortwechsel wird deshalb angestrebt. Organisatorisch strebt die BeoB

aufgrund ihrer eher geringen Grösse und den fachlich-inhaltlichen Parallelen zum JHL den Zusammenschluss in einer gemeinsamen Stiftung mit dem JHL an.

### 3.7 Bisherige Projektkosten

Mit RRB 151/2020 vom 19. Februar 2020 hat der Regierungsrat den Kredit von Fr. 950'000 für die voraussichtlichen Kosten der verschiedenen Projektunterstützungsarbeiten durch eine/n externe/n Mandatsnehmer/in sowie für externe Unterstützungsdienstleistungen der Institutionen beschlossen. Hinzu kam ein Zusatzkredit in der Höhe von CHF 90'000 für die von der BVD angestrebte Liegenschaftsschätzung durch Wüst Partner. Mit dem Kreditantrag für die Phase B wird dem Grossrat als finanzkompetentes Organ auch der Kredit der bisherigen Projektkosten vorgelegt.

## 4. Projektstand und Ergebnisse in den verschiedenen Themenfeldern

Im Folgenden werden die Ergebnisse und das weitere Vorgehen in den verschiedenen Themenfeldern kurz zusammengefasst.

### 4.1 Rechtsform und Kooperationen

In seinem Entscheid zur Ausgliederung der fünf kantonalen Institutionen hielt der Regierungsrat als Rahmenbedingung für die zukünftigen Rechtsformen der ausgegliederten Organisationen fest, dass der Kanton Bern künftig weder als Eigentümer noch in einer anderen verbindlichen Form in die Gremien der neuen Betriebe involviert sein soll. Aufgrund der Vorgabe des Regierungsrats konnte die selbständige als auch die unselbständige öffentlich-rechtliche Anstalt als künftige Rechtsform ausgeschlossen werden. Nach Prüfung der übrigen Optionen, insbesondere der Stiftung, des Vereins und der Aktiengesellschaft, kristallisierte sich die Stiftung als geeignetste zukünftige Rechtsform heraus. Dies besonders aufgrund ihrer Ausrichtung auf einen ideellen Zweck und ihrer hohen Akzeptanz als Non-Profit Organisation.

Eine Stiftung hat das ihr gewidmete Vermögen gemäss dem in der Stiftungsurkunde festgesetzten Stiftungszweck zu verwenden. Die privatrechtliche Stiftung kann selber tätig werden und den operativen Betrieb direkt führen oder sie kann als Holdingstiftung fungieren und lediglich Beteiligungen an anderen Gesellschaften halten. So kann sie z.B. als Alleinaktionärin eine Aktiengesellschaft halten, in welcher der operative Betrieb geführt wird (sog. Betriebs-AG) oder die Immobilien gehalten werden. Vorteil dieser Holding-Struktur ist es, einerseits als Stiftung aufzutreten, mit den oben genannten Vorzügen. Andererseits können die ihr angeschlossenen operativen Aktiengesellschaften weiterhin eine gewisse Eigenständigkeit wahren. Auf der Holdingstufe können die operativen Betriebe Funktionen ansiedeln, mit denen sich ein gewisses Synergiepotenzial realisieren lässt. Durch die gemeinsame Führung in der Stiftung erreichen die zusammengeschlossenen Betriebe zudem ein gewisses Gewicht, das sie alleine nicht erreichen könnten. Durch Personalunion in den Gremien kann bei der Holding-Stiftung eine administrative Vereinfachung herbeigeführt werden, um so den Aufwand gering zu halten.

Die Institutionen streben folgende Rechtsformen an:

|              |                                                                                                                             |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>HSM</b>   | Holdingstiftung als Alleinaktionärin einer operativen Betriebs-Aktiengesellschaft                                           |
| <b>SHE</b>   | Stiftung mit eigenem Geschäftsbetrieb                                                                                       |
| <b>ZSHKK</b> | Holdingstiftung als Alleinaktionärin einer Immobilien-Aktiengesellschaft sowie einer operativen Betriebs-Aktiengesellschaft |

|                       |                                                                                                           |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>JHL &amp; BeoB</b> | Gemeinsame Holdingstiftung als Alleinaktionärin zweier einzelner operativer Betriebs-Aktiengesellschaften |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Der Kanton wird die gewählten Rechtsträger errichten. Dazu wird für jede Stiftung eine Stiftungsurkunde sowie ein Stiftungsreglement erstellt und durch einen Notar, das Handelsregisteramt, die Stiftungsaufsicht und die Steuerbehörden vorgeprüft. Gleiches gilt für die Statuten und Gründungsdokumentation der geplanten Betriebs-AG und Immobilien-AG. Im Anschluss findet die eigentliche Errichtung der Stiftungen mit einem Stiftungsvermögen (in bar) von mindestens CHF 50'000 statt (mindestens um CHF 100'000 zu erhöhen pro zu gründender Aktiengesellschaft). Zu diesem Zeitpunkt werden auch die Organe der Stiftungen bestellt, welche dann im weiteren Verlauf die Interessen der Institutionen wahrnehmen und entsprechend im Projekt eingebunden werden. In die Stiftungen werden dann in einem zweiten Schritt im Zeitpunkt der effektiven Ausgliederung die Betriebsmittel eingebracht. Falls sich die betreffende Institution als Holdingstiftung konstituiert, gründet sie nach ihrer Errichtung die Aktiengesellschaften (Betriebs-AG oder Immobilien-AG) mit einem Mindestkapital von je CHF 100'000 in bar. Falls die Stiftung eine Betriebs-AG hält, fliessen die in die Stiftung eingebrachten Betriebsmittel im Anschluss mittels Kapitalerhöhung gegen Ausgabe neuer Aktien oder als Einlage ins Eigenkapital ohne Gegenleistung an die jeweilige Betriebs-AG. Das initial eingebrachte Mindestkapital wird mit der Kapitalisierung verrechnet und ist daher untenstehend nicht als Aufwand aufgeführt.

#### Erfolgswirksame Aufwände Rechtliches

| Kostenelemente                                                       | Betrag (in tausend CHF) |            |          |            |
|----------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------|----------|------------|
|                                                                      | 2021                    | 2022       | 2023 ff. | Total      |
| <i>Externe Projektbegleitung</i>                                     |                         |            |          |            |
| Rechtliche Beratung                                                  | 90                      | 210        | -        | <b>300</b> |
| <i>Externe Drittkosten</i>                                           |                         |            |          |            |
| Gebühren: Notariat, Handelsregister, Grundbuchamt, Stiftungsaufsicht | 100                     | 200        | -        | <b>300</b> |
| <b>Total</b>                                                         | <b>190</b>              | <b>410</b> | <b>-</b> | <b>600</b> |

## 4.2 Steuern

Angestrebt wird, die Ausgliederung steuerneutral durchzuführen und für die Institutionen aufgrund ihres öffentlichen Zwecks und ihres nicht gewinnorientierten künftigen Betriebs eine Steuerbefreiung zu erhalten. Vorliegend gilt es, zwischen den Steuern im Rahmen der Transaktion und jenen des künftigen Betriebs zu unterscheiden. Bei der Transaktion selbst können Steuern in verschiedenen Bereichen anfallen. Für die künftigen Betriebe würden ohne eine entsprechende Steuerbefreiung sowohl Gewinn- als auch Kapitalsteuern anfallen. Ebenfalls noch zu prüfen sind potenzielle Mehrwertsteuerfolgen sowie Steuern im Zusammenhang mit dem Übergang der Immobilien an die Stiftungen (s. Kapitel 4.4 Immobilien).

#### Erfolgswirksame Aufwände Steuern

| Kostenelemente                                                              | Betrag (in tausend CHF) |           |           |            |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------|-----------|------------|
|                                                                             | 2021                    | 2022      | 2023 ff.  | Total      |
| <i>Externe Projektbegleitung</i>                                            |                         |           |           |            |
| Diverse steuerliche Abklärungen, Steuer-rulings, Gesuche um Steuerbefreiung | 30                      | 82        | 65        | <b>177</b> |
| <b>Total</b>                                                                | <b>30</b>               | <b>82</b> | <b>65</b> | <b>177</b> |

### 4.3 Personal

Ziel ist die geordnete Überführung des Personals von öffentlich-rechtlichen in privatrechtliche Anstellungsverhältnisse sowie der Aufbau der notwendigen Personalprozesse in den eigenständigen Institutionen. Die Überführung der Anstellungsbedingungen in den zukünftig privatrechtlich organisierten Institutionen ist kostenneutral zu gestalten. Zudem sollen die bisherigen kantonalen Anstellungsbedingungen gleichwertig in Personalreglementen oder einem Gesamtarbeitsvertrag sichergestellt werden. Nebst den projektseitigen Vorgaben ergeben sich weitere aus der Revision des Volksschulgesetzes (VSG), wonach der Kanton nur Leistungsverträge mit jenen besonderen Volksschulen abschliesst, welche für die Lehrkräfte Anstellungsbedingungen anbieten, die mit denjenigen der geltenden Lehreranstellungsgesetzgebung (LAG) mithalten können. So haben Anstellungsbedingungen zu gelten, die denjenigen des LAG in Bezug auf Berufsauftrag, Gehalt (davon umfasst ebenfalls die Treueprämie und die Altersentlastung), Gehaltsentwicklung, Arbeitszeit, Kündigungsfristen und -termine sowie Weiterbildung entsprechen (vgl. neu Art. 21 Abs. 1 Buchstabe b VSG).<sup>1</sup>

Zudem soll das Personal mittels Anschlussverträge auch in den neuen Rechtsformen der Institutionen in die bisherigen Pensionskassen BLVK und BPK überführt werden. Dies hat u.a. Auswirkungen auf die Kapitalausstattung (Weitergabe der Finanzierungsbeiträge des Kantons an die Institutionen).

Um die für den Kreditantrag kostenrelevanten Faktoren beziffern zu können, wurden in Zusammenarbeit mit den in der Arbeitsgruppe vertretenen Personalverbänden<sup>2</sup> die Stossrichtungen der Anstellungsbedingungen für ein Muster-Personalreglement ausgearbeitet, welches den Institutionen als Modell dienen soll. Ebenso kann das Muster-Personalreglement die Grundlage für einen künftigen GAV darstellen, sofern die Sozialpartner diesen anstreben und die strategischen Organe der zukünftig selbständigen Stiftungen diesem zustimmen.

Im Grundsatz sollen die Bestimmungen aus dem Lehreranstellungsgesetz (LAG)<sup>3</sup> inkl. dazugehörige Verordnung (LAV)<sup>4</sup> und dem kantonalen Personalgesetz (PG)<sup>5</sup> inkl. dazugehöriger Personalverordnung (PV)<sup>6</sup> und Richtpositionsumschreibung (RPU)<sup>7</sup> übernommen werden. Für die Regelung der Kündigung durch den Arbeitgeber soll der GAV Berner Spitäler und Kliniken als Orientierungsrahmen dienen. Nicht übernommen werden sollen hingegen die Regelungen bezüglich besonderer Rentenansprüche (Sonderrenten) im Sinne von PG und PV sowie LAG und LAV.

Für die Übertragung der Arbeitsverhältnisse soll Art. 333 OR sinngemäss zur Anwendung kommen, wonach die Arbeitsverhältnisse beim Betriebsübergang nicht gekündigt und neu abgeschlossen werden müssen, sondern übertragen werden können. Das dabei vorgesehene Konsultationsverfahren mit den Arbeitnehmenden bzw. deren Vertretung wird rechtzeitig durchgeführt werden. Parallel dazu werden die Institutionen die künftigen Personalprozesse erarbeiten und ab Oktober 2022 ihre neue Personaladministration aufbauen, so dass diese per 1. Januar 2023 funktionsfähig ist. Die Beschaffung der Personenversicherungen (Unfall- und allfällige Krankentaggeldversicherungen) sollen aus Effizienz- und Kostengründen in einer gemeinsamen öffentlichen Ausschreibung mit je einem Los pro künftiger Institution erfolgen.

<sup>1</sup> Volksschulgesetz vom 01.08.1993 (BSG 432.210)

<sup>2</sup> Bernischer Staatspersonalverband (Vertreter: Daniel Wyrsch), Verband des Personals öffentlicher Dienste VPOD (Vertreterin: Béatrice Stucki), Bildung Bern (Vertreterin: Anna-Katharina Zenger)

<sup>3</sup> Gesetz über die Anstellung der Lehrkräfte vom 20.01.1993 (BSG 430.250)

<sup>4</sup> Verordnung über die Anstellung der Lehrkräfte vom 28.03.2007 (BSG 430.251.0)

<sup>5</sup> Personalgesetz vom 16.09.2004 (BSG 153.01)

<sup>6</sup> Personalverordnung vom 18.05.2005 (BSG 153.011.1)

<sup>7</sup> Richtpositionsumschreibung zur Personalverordnung vom 01.01.2020

## Erfolgswirksame Aufwände Personal

| Kostenelemente                                                            | Betrag (in tausend CHF) |            |          |            |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------|----------|------------|
|                                                                           | 2021                    | 2022       | 2023 ff. | Total      |
| <i>Externe Projektbegleitung</i>                                          |                         |            |          |            |
| Beratung im Bereich Personal                                              | 40                      | 85         | -        | <b>125</b> |
| <i>Externe Drittkosten</i>                                                |                         |            |          |            |
| Brokerkosten für Ausschreibung der Unfall- und Krankentaggeldversicherung | -                       | 60         | -        | <b>60</b>  |
| <b>Total</b>                                                              | <b>40</b>               | <b>145</b> | <b>-</b> | <b>185</b> |

## 4.4 Immobilien

Im Themenfeld Immobilien wurden eine mittelfristige und finanziell tragbare Standortplanung vorgenommen im Hinblick auf die Entscheidung der Institutionen für eine Miet- oder Eigentumslösung sowie die Übertragungsbedingungen seitens Kanton ausgearbeitet. Die kantonale Immobilienstrategie<sup>8</sup> sowie spezifische Vorgaben des Amts für Grundstücke und Gebäude (AGG) setzten dabei gewisse Leitplanken.

Für die Wertbestimmung der Immobilien beauftragte die Bau- und Verkehrsdirektion (BVD) Experten von Wüst Partner. Diverse Gebäude auf den zu bewerteten Arealen führt der Kanton im Bauinventar und sie gelten als schützenswerte Bauten. Wüst Partner berücksichtigt für die denkmalgeschützten Bauten entsprechende Zuschläge für die Instandsetzungs- und Instandhaltungskosten. Vor diesem Hintergrund gelangte Wüst Partner zu den folgenden Schätzungen (die Werte in Mio. CHF beziehen sich jeweils auf das Total aller Liegenschaften eines Standorts, Rundungsfehler sind möglich).<sup>9</sup> Die kantonale Steuerverwaltung hat die aufgeführten Liegenschaftswerte validiert.

| Institution – Standort    | Landwert    | Gebäudewert | Marktwert   | Marktmiete |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|------------|
| JHL – Münsingen           | 1.5         | 9.1         | <b>10.6</b> | 0.7        |
| HSM – Münchenbuchsee      | 5.3         | 27.7        | <b>33.0</b> | 1.9        |
| SHE – Erlach              | 2.2         | 9.1         | <b>11.2</b> | 1.1        |
| ZSHKK – Köniz             | 2.5         | 12.8        | <b>15.3</b> | 0.9        |
| ZSHKK – Kehrsatz          | 1.7         | 8.1         | <b>9.8</b>  | 0.8        |
| BeoB – Bolligen           | k.A.        | k.A.        | <b>5.0</b>  | 0.6        |
| <b>Total (exkl. BeoB)</b> | <b>13.1</b> | <b>66.7</b> | <b>79.8</b> | <b>5.4</b> |

Da für die BeoB bereits feststand, dass sie den jetzigen Standort mittelfristig verlassen wird, wurde nur der Marktwert bestimmt. Die Angabe zur geschätzten Jahresmiete von CHF 585'000 basiert auf der Multiplikation einer Marktmiete mit dem zukünftigen durch die BeoB ermittelten Flächenbedarf (inkl. BeoSirus).

Gemäss kantonaler Immobilienstrategie vom März 2019 «investiert [der Kanton] grundsätzlich nur in Liegenschaften, die für die Erfüllung seiner Kernaufgaben notwendig sind. Die Abgabe im Baurecht geht einem Verkauf vor. Zur Sicherung langfristiger Potenziale werden Liegenschaften im Baurecht abgegeben.

<sup>8</sup> Immobilienstrategie Kanton Bern vom März 2019, Amt für Grundstücke und Gebäude des Kantons Bern

<sup>9</sup> Beim Standort Köniz wurde eine wertvermehrnde Investition erst nach der Wertbestimmung von Wüst Partner gemeldet. Da sich dadurch voraussichtlich der Marktwert der Immobilie erhöht, wurde aus Transparenzgründen der von Wüst Partner geschätzte Gebäudewert von CHF 10'309 Tsd. um CHF 2'490 Tsd. erhöht.

Verkauft werden Liegenschaften, wenn auch langfristig ein Nutzungspotenzial ausgeschlossen wird». Ausschlaggebend ist hier, dass für die fraglichen Liegenschaften kein Nutzungspotenzial für den Kanton ersichtlich ist. Die Liegenschaften eignen sich weder als Verwaltungsgebäude noch für weitere kantonale Bedürfnisse. Mit einem Verkauf im Baurecht wären die Institutionen zudem stark eingeengt worden, weil einerseits ein Heimfall an den Kanton frühestens nach 30 Jahren möglich gewesen wäre und es andererseits schwierig sein dürfte, für das Baurecht inklusive der flankierenden Konditionen tatsächlich einen Käufer zu finden. Die Institutionen hätten somit nicht flexibel mit einem Standortwechsel, einer Flächenreduktion oder Ausbau auf Nachfrageveränderungen reagieren können.

Aufgrund des fehlenden Nutzungspotenzials für den Kanton sowie der vorangehend genannten Gründe sollen die Immobilien (Bauten und Boden) an die künftigen Stiftungen bzw. Immobilien-AG zum Preis von CHF 1 verkauft und ein Einnahmeverzicht in der Höhe der aktuellen Marktschätzungen (CHF 79.8 Mio.) erwirkt werden.

Den Verkauf soll der Kanton mit folgenden Konditionen flankieren:

- Vorkaufsrecht des Kantons zu den Bedingungen des Kaufinteressenten
- Rückkaufsrecht des Kantons zum Marktpreis, sofern Auflagen im Verkaufsvertrag nicht eingehalten werden
- Alle Erträge aus den Liegenschaften (inkl. Erlös im Fall eines Weiterverkaufs) kommen dem Stiftungszweck zugute (in Stiftungsurkunde festzuhalten)<sup>10</sup>
- Nutzen und Gefahr gehen mit dem Verkauf der Immobilien vollständig auf die Stiftungen über.

Die Immobilien würden damit den grössten Teil der Kapitalisierung der Institutionen in Form einer Sacheinlage sicherstellen und hätten den Charakter einer Finanzeinlage. Auf die weiteren gemäss AGG üblichen Konditionen bei ähnlichen Geschäften wie Gewinnbeteiligungsrecht, Vorkaufsrecht zu Fr. 1 und Verkaufssperre wird verzichtet, damit neben der direkten Finanzierung (schuldenfreier und unentgeltlicher Übertrag der Liegenschaften als Hauptbestandteil der Kapitalausstattung) auch allfällige Liegenschaftserträge (Gewinne aus Auf- und Umzönungen, Veräusserungsgewinne, Sale and Leaseback Transaktionen, usw.) zugunsten des Stiftungszwecks und des Betriebs eingesetzt werden können.

Für den Verkauf der Immobilien ist folgender Ablauf vorgesehen: Der Regierungsrat beschliesst basierend auf dem Einnahmeverzicht des Grossen Rates und Art. 76 Abs. 1 lit. h FLG die Umwandlung der Liegenschaften im Verwaltungsvermögen ins Finanzvermögen. Dieser Transfer löst eine Investitionseinnahme in Höhe von CHF 62'778 Tsd. aus<sup>11</sup>. Anschliessend beschliesst er den Immobilienverkauf (inkl. Boden) zum Preis von CHF 1 an die Institutionen. Damit entsteht dem Kanton ein erfolgswirksamer Aufwand in Höhe des Einnahmeverzichts. Aufseiten der Institution findet eine Aufwertung der Immobilien gemäss anwendbaren Rechnungslegungsgrundsätzen statt. Diese kann grundsätzlich über den durch Wüst Partner geschätzten Werten liegen. Die Abschreibungssummen in den Businessplänen stellen jedoch auf diesem Wert ab.

Alternativ zu diesem Vorgehen könnte der Kanton den Institutionen ein nichtrückzahlbares, grundpfandgesichertes Darlehen im Finanzvermögen in Höhe des Marktwerts der Immobilien gewähren, mit dem sie die Immobilien dem Kanton zum Marktwert abkaufen können. Das nichtrückzahlbare Darlehen entspräche ebenfalls einem Einnahmeverzicht und würde daher aus Kantonssicht zu demselben erfolgswirksamen Aufwand führen. Mit diesem Ansatz müssten die Institutionen die Immobilien nicht in ihrer Bilanz aufwerten. Welcher Ansatz gewählt wird, hängt in erster Linie davon ab, wie die Steuerbefreiung eher möglich ist. Dies wird im weiteren Projektverlauf im Rahmen des Rulings geprüft.

<sup>10</sup> Damit die künftige Stiftung flexibel bleibt und die jeweilige Liegenschaft an Dritte vermieten oder veräussern könnte, soll der Stiftungszweck so ausgestaltet werden, dass die Stiftung den Betrieb nicht zwingend in der fraglichen Liegenschaft zu betreiben hat. Die Verfügungsmöglichkeit im Rahmen des Stiftungszweckes kann auch das Abschliessen von Mietverträgen mit Drittparteien oder den Verkauf umfassen. Es stellt sich jedoch die Frage, ob die Stiftung mit der Vermietung der Liegenschaft einen wirtschaftlichen Zweck verfolgen und dennoch von der Steuerbefreiung profitieren kann. Die entsprechenden Abklärungen finden in Abstimmung mit der Stiftungsaufsicht und den Steuerbehörden statt. Eine anderweitige Zweckbindung soll es nicht geben.

<sup>11</sup> Dieser Wert basiert auf den Buchwerten per 28.02.2021. Bei aktuellen Bauprojekten für das HSM (Münchenbuchsee) und des ZSHKK (Köniz) sind noch Restkredite von CHF 4.9 Mio. respektive CHF 5.0 Mio. ausstehend, die potenziell zusätzlich aktiviert werden und die Buchwerte entsprechend erhöhen.

Die Immobilien stellen für die Stiftungen die zentrale Sacheinlage für die Kapitalisierung dar. Da der Kanton das Kapital in Form der Immobilien stiftet, unterstützt es nach wie vor die Erbringung einer öffentlichen Aufgabe. Die Institutionen müssen die Immobilie beziehungsweise deren Kapitalwert im Sinne des Stiftungszwecks einsetzen, den der Kanton vorgibt. Gleichzeitig finden die teilweise speziellen Immobilien eine zweckmässige Nutzung und der Kanton braucht sich nicht für eine anderweitige Verwendung umzusehen. Möchte eine Institution nicht das gesamte Grundstück übernehmen, prüft der Kanton das Anliegen. Eine Abtrennung kommt jedoch nur infrage, falls der durch die Institution nicht beanspruchte Immobilienanteil durch das AGG in einem vertretbaren Kosten-/Nutzenverhältnis baulich abtrennbar ist und in Folge einer Drittnutzung zugeführt werden kann. Der Betrag von CHF 50'000 (s. Tabelle) unterliegt je nach Nutzeranliegen und Objekt einer aktuell nicht bezifferbaren Anpassung. Das AGG wird die Institutionen bis zur Verselbständigung im heutigen Rahmen weiter unterstützen. Danach unterstützt das AGG die Institutionen aufgrund des vorhandenen Wissens in einer Übergangszeit, soweit es die Ressourcen zulassen.

### Erfolgswirksame Aufwände Immobilien

| Kostenelemente                   | Betrag (in tausend CHF) |           |          |            |
|----------------------------------|-------------------------|-----------|----------|------------|
|                                  | 2021                    | 2022      | 2023 ff. | Total      |
| <i>Externe Projektbegleitung</i> |                         |           |          |            |
| Beratung im Bereich Immobilien   | 30                      | 45        | -        | <b>75</b>  |
| <i>Externe Drittkosten</i>       |                         |           |          |            |
| Bauliche Abtrennung              | -                       | 50        | -        | <b>50</b>  |
| <b>Total</b>                     | <b>30</b>               | <b>95</b> | -        | <b>125</b> |

## 4.5 Informatik

Ziel ist die Ablösung der fünf Institutionen aus der gesamten kantonalen ICT-Umgebung und der bedarfsgerechte Aufbau bzw. das Outsourcing der benötigten Systeme sowie der Infrastruktur aufseiten der Institutionen. Zu den Bereichen mit ICT-Unterstützung zählen insbesondere die Hardware (für die Schülerinnen und Schüler sowie die Verwaltung), Internet und Telefonie sowie Software für die Verwaltung der Schülerinnen und Schüler, die Personaladministration und die Buchhaltung.

Nach der Ausgliederung werden den fünf Institutionen grundsätzlich keine Informatiklösungen bzw. kein Support des Kantons mehr zur Verfügung stehen. Die neuen Systeme müssen somit frühzeitig für die Institutionen zur Verfügung stehen. Für die Durchführung der Beschaffung inkl. Vorbereitung der WTO-Ausschreibung, Evaluation der Angebote, Zuschlag und Vertragsabschluss muss mit ca. 7-9 Monaten gerechnet werden. Die anschliessenden Implementierungen von Hard- und Software in den Institutionen benötigt ebenfalls 7-9 Monate.

Für die Kostenschätzung stehen mit dem *top-down* (Informatikkosten als Teil des projizierten Gesamtumsatzes) und dem *bottom-up* Ansatz (Kostenschätzung auf Basis von Anzahl Usern, Lizenzen, Beraterstunden durch Implementierungspartner etc.) zwei Verfahren zur Auswahl. Sofern die notwendigen Parameter bekannt sind, liefert der *bottom-up* Ansatz präzisere Zahlen, da die Schätzung individuell auf den Kontext angepasst ist. Im Fall der fünf Institutionen werden die notwendigen Parameter (Aufbau der IT-Organisation, notwendige Fachapplikationen, User der Applikationen, Typ der Lizenzmodelle, Aufteilung der internen und externen erbrachten Leistungen etc.) im Rahmen der Bedürfnisanalyse für das Ausschreibungsverfahren erfasst. Aus diesem Grund basieren die nachfolgenden Kostenschätzungen auf dem *top-down*

Ansatz und gehen für die Beschaffung der ICT-Infrastruktur (Kauf oder Leasing) von einem Anteil des projizierten Gesamtumsatzes von 6% - 7% aus. In den Anschaffungs- und Betriebskosten enthalten sind Aufwendungen für Fachapplikationen bzw. deren Nachfolgeprodukte (Equals, Socialweb, Personalinformationssystem, Buchhaltung, etc.), Büroanwendungen (Windows Enterprise, Microsoft 365), Basis-Dienste (Website, Domäne, E-Mail) sowie Hardware (für Arbeitsplätze und Infrastruktur).

Der Kauf bzw. das Leasing und der Betrieb werden noch im Jahr 2022 vollzogen, womit bereits zu diesem Zeitpunkt die entsprechenden finanziellen Aufwände beim Kanton anfallen. Im Fall des Kaufs werden die Geräte bei der Ausgliederung in die Institutionen eingebracht.

### Erfolgswirksame Aufwände Informatik

| Kostenelemente                                            | Betrag (in tausend CHF) |              |          |              |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|----------|--------------|
|                                                           | 2021                    | 2022         | 2023 ff. | Total        |
| <i>Externe Projektbegleitung</i>                          |                         |              |          |              |
| Externe Projektbegleitung                                 | 40                      | 60           | -        | <b>100</b>   |
| <i>IT-Infrastruktur</i>                                   |                         |              |          |              |
| Begleitung WTO-Ausschreibung                              | 105                     | 125          | -        | <b>230</b>   |
| IT-Beschaffung (Kauf oder Leasing) für alle Institutionen | -                       | 4'300        | -        | <b>4'300</b> |
| <b>Total IT-Infrastruktur</b>                             | <b>105</b>              | <b>4'425</b> | -        | <b>4'530</b> |

## 4.6 Finanzen

Im Themenfeld Finanzen wurden in der Konzeptphase die finanziellen Businesspläne je Institution erstellt, von welchen die Kapitalausstattung abgeleitet werden konnte. In der Umsetzungsphase erfolgen die Konzeption und Aufbau der notwendigen Finanzprozesse in den Institutionen. Zentrale Rahmenbedingungen für die Erstellung der Businesspläne sind die parallel laufenden Gesetzgebungsprojekte KFSG und Revision VSG, welche die kantonalen Beiträge für die Leistungen der fünf Institutionen in den Bereichen Bildung und Betreuung zukünftig regeln. In enger Abstimmung mit den Institutionen und der BKD sowie der DIJ, welche für den Leistungsbezug und die Abgeltung der Institutionen verantwortlich sein werden, entwickelten die beigezogenen Finanzexperten von PwC ein auf Microsoft Excel basierendes Tool zur Erstellung der langfristigen finanziellen Businesspläne.

Zentrale Grössen der Businesspläne fassen zum Zeitpunkt des Kreditantrags auf Annahmen, die noch revidiert werden können. Dies betrifft insbesondere die Leistungsabgeltung. Die parallel zum Ausgliederungsprojekt laufende Revision des VSG und das neue KFSG bringen einen neuen Finanzierungsmechanismus mit sich. Demgemäss finanziert der Kanton künftig nicht mehr die Restkosten, sondern die tatsächlich erbrachten Leistungen mit einer im Leistungsvertrag festgelegten Pauschale. Da die Revision des VSG noch nicht abgeschlossen ist und die Leistungsverträge erst im Herbst 2021 vorliegen werden, besteht ertragsseitig noch eine gewisse Unsicherheit. Mit Inkraftsetzen des revidierten VSG und des KFSG im Jahr 2022 besteht jedoch die Möglichkeit, noch vor der Ausgliederung im Jahr 2023 auf die Auswirkungen des neuen Finanzierungsmechanismus zu reagieren und die Businesspläne entsprechend anzupassen. Im Sinne einer zweijährigen Übergangsfrist sichern die BKD und DIJ zudem den fünf Institutionen bis Ende 2023 den Status quo der Kostenabgeltung auf Basis der Aufwand- und Leistungsplanung 2021 zu. Ab dem Jahr 2024 ist es Aufgabe der Institutionen, allfällige kosten- und/oder angebotsseitige Anpassungen am Geschäftsmodell vorzunehmen, sodass der Betrieb gesichert ist.

Als nächste Schritte werden mit Vorliegen neuer Zahlen zu den Tarifen und allenfalls angepassten Aufwänden infolge der Leistungsvertragsverhandlungen zwischen dem Kanton und den Institutionen die Businesspläne nach der Beratung im Grossen Rat noch geschärft werden. Bei den Institutionen müssen die Finanzprozesse angepasst werden, die bisher der Kanton durchgeführt hat. Dafür sowie zur gemeinsamen Ausschreibung der Betriebshaftpflicht- und Sachversicherungen entstehen folgende erfolgswirksamen Aufwände:

### Erfolgswirksame Aufwände Finanzen

| Kostenelemente                                                                     | Betrag (in tausend CHF) |           |           |            |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------|-----------|------------|
|                                                                                    | 2021                    | 2022      | 2023 ff.  | Total      |
| <i>Externe Projektbegleitung</i>                                                   |                         |           |           |            |
| Externe Projektbegleitung                                                          | 37                      | 50        | 13        | 100        |
| <i>Drittkosten</i>                                                                 |                         |           |           |            |
| Freihand- oder Einladungsverfahren für Betriebshaftpflicht- und Sachversicherungen | -                       | 20        |           | 20         |
| <b>Total</b>                                                                       | <b>37</b>               | <b>70</b> | <b>13</b> | <b>120</b> |

## 5. Businesspläne

### 5.1 Methodik

Die grundlegende Planungsmethodik zur Erstellung der Businesspläne ist für alle Betriebe soweit möglich identisch. Betriebsspezifische Annahmen waren jedoch zu berücksichtigen. Dies betraf primär die Ertrags- und Aufwandplanung sowie die künftigen Investitionen, Abschreibungen und Mieten. In den Businessplänen wurde keine Inflation berücksichtigt (weder ertrags- noch kostenseitig). Die Businesspläne sind entsprechend in realen Werten mit Referenzjahr 2023 zu verstehen und zu interpretieren.

Die Businesspläne zeigen auf, dass die Institutionen den Betrieb auf Basis der aktuell vorliegenden Tarifordnung nach der Ausgliederung grösstenteils annähernd kostendeckend und damit eigenständig führen können. Wo dies nicht der Fall ist, wurden die Businesspläne um die Position «Nicht finanzierte Leistungen (inkl. Margenzuschlag)» ergänzt. Die Position zeigt auf, welcher Kostenblock unter der aktuellen Ertragslage nicht gedeckt ist. Dies mit einer unterstellten Gewinnmarge von durchschnittlich 2.5% für die erste Periode der Leistungsverträge (bis 2025); ab 2026 wird keine solche Gewinnmarge mehr unterstellt. Grundsätzlich sehen die Tarifberechnungen gemäss KFSG sowie die Abgeltungen im VSG keinen Gewinn vor. Durch höhere Auslastung oder Einsparungen bei den Betriebskosten kann eine Institution einen moderaten Überschuss realisieren, der in Projekte oder bauliche Massnahmen reinvestiert werden muss.

Die in den ersten Jahren nach der Ausgliederung eingerechneten Gewinnmarge von 2.5% soll es den Institutionen ermöglichen, den Betrieb in der unsicheren Ertragslage kurz nach der Umstellung des Finanzierungsmechanismus' zu konsolidieren. Gleichzeitig trägt der geäußnete Gewinn dazu bei, zukünftig notwendige Investitionen tätigen zu können und andere unternehmerische Freiheiten bei erfolgreichem Geschäftsgang zu nutzen. Die 2.5% entsprechen einer Berechnung der PwC auf Basis von Investitionsvolumen, Nutzungsdauern, Bilanz- und Erfolgsrechnungsparametern.

Im Folgenden werden die Resultate der Businesspläne für die einzelnen Betriebe aufgezeigt. Die Tabellen beinhalten jeweils das letzte Jahr 2022 vor der Ausgliederung, die ersten vier Planjahre 2023 bis 2026 nach der Ausgliederung sowie das letzte Planjahr 2030. Das Jahr 2022 ist nur beschränkt vergleichbar mit

den Jahren ab 2023, da die Ertragslage aufgrund der Defizit-Deckung durch den Kanton nicht vollständig abgebildet ist.

## 5.2 Erfolgsrechnung HSM

Tabelle 3: Plan-Erfolgsrechnung HSM

| Werte in TCHF                                                 | 2022            | 2023          | 2024          | 2025          | 2026          | 2030          |
|---------------------------------------------------------------|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Erträge Betreuung                                             | -               | 2'654         | 2'661         | 2'654         | 2'654         | 2'654         |
| Erträge Bildung                                               | -               | 20'839        | 20'839        | 21'316        | 21'327        | 22'305        |
| Anrechenbarer Ertrag                                          | 454             | 462           | 462           | 462           | 462           | 462           |
| Nicht finanzierte Leistungen (inkl. Margenzuschlag bis 2025)  | -               | 1'845         | 2'054         | 1'939         | 1'329         | 1'163         |
| <b>Total Betriebsertrag</b>                                   | <b>684</b>      | <b>25'799</b> | <b>26'015</b> | <b>26'371</b> | <b>25'772</b> | <b>26'584</b> |
| Total Personalkosten                                          | (18'785)        | (19'634)      | (19'800)      | (20'113)      | (20'120)      | (20'763)      |
| Total Sachaufwand                                             | (4'058)         | (4'748)       | (4'752)       | (4'808)       | (4'806)       | (4'973)       |
| Mietaufwand                                                   | (1'025)         | (386)         | (386)         | (386)         | (386)         | (386)         |
| <b>Gewinn vor Abschreibungen, Zinsen und Steuern (EBITDA)</b> | <b>(23'184)</b> | <b>1'031</b>  | <b>1'078</b>  | <b>1'064</b>  | <b>460</b>    | <b>461</b>    |
| EBITDA-Marge                                                  |                 | 4.0%          | 4.1%          | 4.0%          | 1.8%          | 1.7%          |
| EBITDAR-Marge                                                 |                 | 5.5%          | 5.6%          | 5.5%          | 3.3%          | 3.2%          |
| Abschreibungen                                                | (110)           | (621)         | (687)         | (675)         | (725)         | (751)         |
| <b>Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT)</b>                   | <b>(23'294)</b> | <b>410</b>    | <b>391</b>    | <b>389</b>    | <b>(265)</b>  | <b>(290)</b>  |
| EBIT-Marge                                                    |                 | 1.6%          | 1.5%          | 1.5%          | (1.0%)        | (1.1%)        |
| Finanzergebnis                                                | -               | (8)           | (8)           | (8)           | (8)           | (8)           |
| <b>Gewinn vor Steuern (EBT)</b>                               | <b>(23'294)</b> | <b>402</b>    | <b>383</b>    | <b>381</b>    | <b>(273)</b>  | <b>(298)</b>  |
| EBT-Marge                                                     |                 | 1.6%          | 1.5%          | 1.4%          | (1.1%)        | (1.1%)        |
| Rückstellungen                                                | -               | 256           | 262           | 267           | 273           | 298           |
| <b>Gewinn</b>                                                 | <b>(23'294)</b> | <b>658</b>    | <b>645</b>    | <b>648</b>    | <b>(0)</b>    | <b>(0)</b>    |
| Gewinn-Marge                                                  |                 | 2.5%          | 2.5%          | 2.5%          | (0.0%)        | (0.0%)        |

Die Planung der Erträge aus der Betreuung erfolgt mit einer geplanten Maximalauslastung von 28 stationär betreuten Kindern. Im Bereich Bildung plant das HSM mit einer Erweiterung des Leistungsangebotes basierend auf einer Erhöhung der Anzahl Klassen bzw. Schülerinnen und Schüler (SuS). Aktuell hat das HSM 23 Klassen und plant mit einer Erhöhung um je eine Klasse in den Jahren 2023, 2025, 2027 und 2029. Entsprechend steigt die Anzahl SuS von derzeit 228 auf 270 im Jahr 2030. Der Betriebsertrag steigt dadurch von CHF 25'799 Tsd. im Jahr 2023 auf CHF 26'584 Tsd. im Jahr 2030, was einer jährlichen Wachstumsrate (compound annual growth rate, CAGR) von 0.4% entspricht.

Die Ertragssituation bzw. Tarifordnung muss im Rahmen der Leistungsvertragsverhandlungen um 4.7% erhöht werden, um eine langfristige Gewinnmarge von 0.0% zu erreichen (im Jahr 2030). Auf Basis dieser Erhöhung beläuft sich die Position «Nicht finanzierte Leistungen (inkl. Margenzuschlag)» im Jahr 2030 auf CHF 1'163 Tsd.

Der Anstieg der Personalkosten im ersten Planjahr basiert auf zusätzlichen 4.3 VZÄ im Bereich Leitung und Verwaltung, welche notwendig sind, um die neu beim HSM anfallenden Funktionen abzudecken. Der Anstieg der Sachaufwände im ersten Planjahr ist durch die zusätzlichen Kosten aufgrund der Ausgliederung begründet. Ferner bestehen zukünftig Mietzahlungen an private Eigentümer in der Höhe von CHF 386 Tsd. Die Abschreibungen von CHF 621 Tsd. im Jahr 2023 bestehen hauptsächlich aus den Abschreibungen der übernommenen und wieder aufgewerteten Gebäude.

Gemäss Gutachten Wüst Partner belaufen sich die Investitionen in die Gebäude auf CHF 2'323 Tsd. im Jahr 2023<sup>12</sup>, CHF 1'974 Tsd. im Jahr 2025 sowie CHF 656 Tsd. im Jahr 2026. Des Weiteren wurden Investitionen von CHF 250 Tsd. im Jahr 2023 für die Beschaffung neuer Tablets, von jeweils CHF 150 Tsd. in den Jahren mit neuen Klassen (2023, 2025, 2027 und 2029) sowie von CHF 60 Tsd. für die Anschaffung diverser Geräte im Jahr 2023 berücksichtigt.

<sup>12</sup> Diese Investitionen sind vom AGG bereits geplant und bewilligt und werden entsprechend bei der Kapitalausstattung berücksichtigt. Siehe hierzu die Ausführungen zu den Grundsätzen und Methodik (Kap. 6.1)

## 5.3 Erfolgsrechnung SHE

Tabelle 4: Plan-Erfolgsrechnung SHE

| Werte in TCHF                                                 | 2022           | 2023         | 2024         | 2025          | 2026          | 2030          |
|---------------------------------------------------------------|----------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| Erträge Betreuung                                             | -              | 3'507        | 3'517        | 4'133         | 4'760         | 4'760         |
| Erträge Bildung                                               | -              | 3'326        | 3'326        | 4'464         | 5'034         | 6'171         |
| Anrechenbarer Ertrag                                          | 73             | 366          | 366          | 388           | 403           | 418           |
| Nicht finanzierte Leistungen (inkl. Margenzuschlag bis 2025)  | -              | -            | 16           | 1'051         | 364           | 829           |
| <b>Total Betriebsertrag</b>                                   | <b>593</b>     | <b>7'199</b> | <b>7'225</b> | <b>10'037</b> | <b>10'561</b> | <b>12'177</b> |
| Total Personalkosten                                          | (5'298)        | (5'791)      | (5'791)      | (7'847)       | (8'449)       | (9'981)       |
| Total Sachaufwand                                             | (644)          | (1'030)      | (1'035)      | (1'392)       | (1'483)       | (1'575)       |
| Mietaufwand                                                   | (512)          | -            | -            | -             | -             | -             |
| <b>Gewinn vor Abschreibungen, Zinsen und Steuern (EBITDA)</b> | <b>(5'860)</b> | <b>378</b>   | <b>399</b>   | <b>799</b>    | <b>629</b>    | <b>621</b>    |
| EBITDA-Marge                                                  | (987.7%)       | 5.3%         | 5.5%         | 8.0%          | 6.0%          | 5.1%          |
| EBITDAR-Marge                                                 | (901.5%)       | 5.3%         | 5.5%         | 8.0%          | 6.0%          | 5.1%          |
| Abschreibungen                                                | (144)          | (236)        | (263)        | (483)         | (571)         | (588)         |
| <b>Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT)</b>                   | <b>(6'004)</b> | <b>142</b>   | <b>136</b>   | <b>316</b>    | <b>58</b>     | <b>33</b>     |
| EBIT-Marge                                                    | (1011.9%)      | 2.0%         | 1.9%         | 3.1%          | 0.6%          | 0.3%          |
| Finanzergebnis                                                | -              | (2)          | (2)          | (113)         | (108)         | (86)          |
| <b>Gewinn vor Steuern (EBT)</b>                               | <b>(6'004)</b> | <b>140</b>   | <b>134</b>   | <b>203</b>    | <b>(49)</b>   | <b>(54)</b>   |
| EBT-Marge                                                     | (1011.9%)      | 1.9%         | 1.8%         | 2.0%          | (0.5%)        | (0.4%)        |
| Rückstellungen                                                | -              | 46           | 47           | 48            | 49            | 53            |
| <b>Gewinn</b>                                                 | <b>(6'004)</b> | <b>186</b>   | <b>181</b>   | <b>251</b>    | <b>(0)</b>    | <b>(0)</b>    |
| Gewinn-Marge                                                  | (1011.9%)      | 2.6%         | 2.5%         | 2.5%          | (0.0%)        | (0.0%)        |

Der Businessplan des SHE beinhaltet basierend auf dem vom KJA identifizierten Bedarf an zusätzlichen Angeboten an Förder- und Schutzleistungen in der Region Biel und Seeland eine Erweiterung des Betriebes mit einem neuen Standort in Biel sowie einer Erweiterung um eine Schulklasse am bestehenden Standort in Erlach. Die Planung der Erträge erfolgt mit einer geplanten Maximalauslastung in Erlach von 28 stationären Kindern sowie mit fünf Schulklassen. In Biel sind zwei zusätzliche Wohngruppen mit jeweils fünf Kindern sowie fünf Schulklassen mit jeweils acht SuS geplant. Der Aufbau der Wohngruppen und Schulklassen soll gestaffelt über mehrere Jahre erfolgen.

Ein Teil der Kosten ist mit der aktuell vorliegenden Tarifordnung ab 2024 nicht gedeckt. Die Ertragssituation bzw. Tarifordnung muss langfristig um 7.6% erhöht werden, um im Jahr 2030 eine Gewinnmarge von 0.0% zu erreichen.

Die Personalkosten im Jahr 2023 steigen aufgrund der zusätzlichen 1.9 VZÄ im Bereich Leitung und Verwaltung, welche notwendig sind, um die neu beim SHE anfallenden Funktionen abzudecken. Weiter steigt die Anzahl Klassen in Erlach von vier auf fünf, was die Anzahl Lehrpersonen erhöht. Die Personalkosten steigen zudem in den Jahren an, in welchen weitere Erweiterungen in Biel geplant sind (Jahre 2025 bis 2028). Der Anstieg der Sachaufwände im ersten Planjahr ist durch die zusätzlichen Kosten aufgrund der Ausgliederung begründet. Zudem steigen die Sachkosten in den Jahren 2025 bis 2028 aufgrund der Leistungserweiterung. Für die Erweiterung in Biel werden Investitionen von CHF 10'783 Tsd. geschätzt. Die Erweiterung soll mittels Fremdkapital finanziert werden. Hierzu wird von einem Darlehen in der Höhe von CHF 11'000 Tsd. zu einem Zinssatz von 1.0% ausgegangen, welches über 20 Jahre amortisiert wird. Es wird angenommen, dass der Erweiterungsbau im Jahr 2024 erfolgt, so dass der Betrieb im Jahr 2025 aufgenommen werden kann.

Gemäss Gutachten Wüst Partner belaufen sich die Investitionen in die Gebäude auf CHF 1'643 Tsd. im Jahr 2023, CHF 4'230 Tsd. im Jahr 2025, CHF 591 Tsd. im Jahr 2026 und CHF 7 Tsd. in allen übrigen Jahren. Des Weiteren wurden Investitionen von CHF 30 Tsd. in den Jahren 2023 und 2024 bzw. CHF 60 Tsd. ab den Jahren 2025 (nach der Erweiterung Biel) für Mobilien, Maschinen und Fahrzeuge berücksichtigt.

## 5.4 Erfolgsrechnung ZSHKK

Tabelle 5: Plan-Erfolgsrechnung ZSHKK

| Werte in TCHF                                                 | 2022            | 2023          | 2024          | 2025          | 2026          | 2030          |
|---------------------------------------------------------------|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Erträge Betreuung                                             | -               | 7'390         | 7'410         | 7'390         | 7'390         | 7'390         |
| Erträge Bildung                                               | -               | 5'418         | 5'418         | 5'418         | 5'418         | 5'418         |
| Anrechenbarer Ertrag                                          | 134             | 134           | 134           | 134           | 134           | 134           |
| Nicht finanzierte Leistungen (inkl. Margenzuschlag bis 2025)  | -               | 228           | 206           | 204           | -             | 10            |
| <b>Total Betriebsertrag</b>                                   | <b>1'816</b>    | <b>13'170</b> | <b>13'169</b> | <b>13'146</b> | <b>12'942</b> | <b>12'953</b> |
| Total Personalkosten                                          | (9'526)         | (10'037)      | (10'037)      | (10'037)      | (10'037)      | (10'037)      |
| Total Sachaufwand                                             | (1'556)         | (2'186)       | (2'188)       | (2'163)       | (2'147)       | (2'153)       |
| Mietaufwand                                                   | (1'005)         | (72)          | (72)          | (72)          | (72)          | (72)          |
| <b>Gewinn vor Abschreibungen, Zinsen und Steuern (EBITDA)</b> | <b>(10'271)</b> | <b>876</b>    | <b>872</b>    | <b>875</b>    | <b>687</b>    | <b>691</b>    |
| EBITDA-Marge                                                  |                 | 6.7%          | 6.6%          | 6.7%          | 5.3%          | 5.3%          |
| EBITDAR-Marge                                                 |                 | 7.2%          | 7.2%          | 7.2%          | 5.9%          | 5.9%          |
| Abschreibungen                                                | (73)            | (622)         | (627)         | (632)         | (693)         | (788)         |
| <b>Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT)</b>                   | <b>(10'344)</b> | <b>254</b>    | <b>245</b>    | <b>242</b>    | <b>(7)</b>    | <b>(97)</b>   |
| EBIT-Marge                                                    |                 | 1.9%          | 1.9%          | 1.8%          | (0.1%)        | (0.8%)        |
| Finanzergebnis                                                | (11)            | (11)          | (11)          | (11)          | (11)          | (11)          |
| <b>Gewinn vor Steuern (EBT)</b>                               | <b>(10'355)</b> | <b>243</b>    | <b>234</b>    | <b>231</b>    | <b>(17)</b>   | <b>(108)</b>  |
| EBT-Marge                                                     |                 | 1.8%          | 1.8%          | 1.8%          | (0.1%)        | (0.8%)        |
| Rückstellungen                                                | -               | 93            | 95            | 97            | 99            | 108           |
| <b>Gewinn</b>                                                 | <b>(10'355)</b> | <b>336</b>    | <b>329</b>    | <b>329</b>    | <b>82</b>     | <b>(0)</b>    |
| Gewinn-Marge                                                  |                 | 2.6%          | 2.5%          | 2.5%          | 0.6%          | (0.0%)        |

Die Planung der Erträge aus der Betreuung erfolgt mit einer geplanten Maximalauslastung von 59 stationären Kindern. Im Bereich Bildung erfolgt die Planung mit elf Klassen und einem Total von 73 SuS.

Mit der aktuell vorliegenden Tarifordnung ist ein kleiner Teil der Kosten nicht gedeckt. Die Erträge müssen um 1.8% (2023), 1.6% (2024) und 1.6% (2025) erhöht werden, um die definierte Gewinnmarge von 2.5% zu erzielen. Im Jahr 2030 ist noch eine geringfügige Ertragserhöhung von 0.1% notwendig, um eine Gewinnmarge von 0.0% zu erreichen.

Der Anstieg der Personalkosten im ersten Planjahr basiert auf zusätzlichen 3.3 VZÄ im Bereich Leitung und Verwaltung, welche notwendig sind, um die neu beim ZSHKK anfallenden Funktionen abzudecken. Der Anstieg der Sachaufwände im ersten Planjahr ist durch die zusätzlichen Kosten aufgrund der Ausgliederung begründet. Ferner bestehen zukünftig Mietzahlungen an private Eigentümer in der Höhe von CHF 72 Tsd. (zwei gemietete Wohnhäuser für die Aussenwohngruppe). Die Abschreibungen von CHF 622 Tsd. im Jahr 2023 bestehen hauptsächlich aus den Abschreibungen der übertragenen und wieder aufgewerteten Gebäude.

Gemäss Gutachten Wüst Partner belaufen sich die Investitionen in die Gebäude auf CHF 2'802 Tsd. im Jahr 2025, CHF 3'970 Tsd. im Jahr 2026 sowie CHF 7 Tsd. in allen übrigen Jahren. Des Weiteren wurden Investitionen von jährlich CHF 60 Tsd. in Mobilien, Maschinen und Fahrzeuge berücksichtigt.

## 5.5 Erfolgsrechnung JHL

Tabelle 6: Plan-Erfolgsrechnung JHL

| Werte in TCHF                                                 | 2022         | 2023         | 2024         | 2025         | 2026         | 2030         |
|---------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Erlöse Stationär                                              | -            | 4'781        | 4'794        | 4'781        | 4'781        | 4'781        |
| Erlöse Schule                                                 | -            | 2'595        | 2'595        | 2'595        | 2'595        | 2'595        |
| Anrechenbarer Ertrag                                          | 30           | 885          | 885          | 885          | 885          | 885          |
| Nicht finanzierte Leistungen (inkl. Margenzuschlag bis 2025)  | -            | 36           | 25           | 19           | -            | -            |
| <b>Total Betriebsertrag</b>                                   | <b>7'650</b> | <b>8'297</b> | <b>8'299</b> | <b>8'281</b> | <b>8'261</b> | <b>8'261</b> |
| Total Personalkosten                                          | (6'119)      | (6'489)      | (6'489)      | (6'489)      | (6'489)      | (6'489)      |
| Total Sachaufwand                                             | (1'186)      | (1'412)      | (1'413)      | (1'397)      | (1'398)      | (1'409)      |
| Mietaufwand                                                   | (315)        | -            | -            | -            | -            | -            |
| <b>Gewinn vor Abschreibungen, Zinsen und Steuern (EBITDA)</b> | <b>30</b>    | <b>396</b>   | <b>396</b>   | <b>394</b>   | <b>374</b>   | <b>363</b>   |
| EBITDA-Marge                                                  | 0.4%         | 4.8%         | 4.8%         | 4.8%         | 4.5%         | 4.4%         |
| EBITDAR-Marge                                                 | 4.5%         | 4.8%         | 4.8%         | 4.8%         | 4.5%         | 4.4%         |
| Abschreibungen                                                | (30)         | (243)        | (244)        | (243)        | (258)        | (279)        |
| <b>Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT)</b>                   | <b>-</b>     | <b>153</b>   | <b>152</b>   | <b>151</b>   | <b>116</b>   | <b>84</b>    |
| EBIT-Marge                                                    | 0.0%         | 1.8%         | 1.8%         | 1.8%         | 1.4%         | 1.0%         |
| Finanzergebnis                                                | -            | (2)          | (2)          | (2)          | (2)          | (2)          |
| <b>Gewinn vor Steuern (EBT)</b>                               | <b>-</b>     | <b>151</b>   | <b>150</b>   | <b>148</b>   | <b>113</b>   | <b>82</b>    |
| EBT-Marge                                                     | 0.0%         | 1.8%         | 1.8%         | 1.8%         | 1.4%         | 1.0%         |
| Rückstellungen                                                | -            | 57           | 58           | 59           | 60           | 65           |
| <b>Gewinn</b>                                                 | <b>-</b>     | <b>207</b>   | <b>207</b>   | <b>207</b>   | <b>174</b>   | <b>147</b>   |
| Gewinn-Marge                                                  | 0.0%         | 2.5%         | 2.5%         | 2.5%         | 2.1%         | 1.8%         |

Die Planung der Erträge aus der Betreuung erfolgt mit einer Maximalauslastung von sieben Jugendlichen in der geschlossenen Wohngruppe, 16 in der halbgeschlossenen und fünf in der offenen Wohngruppe.

Die Position «Nicht finanzierte Leistungen (inkl. Margenzuschlag)» ist für das Lory lediglich in den ersten drei Jahren nach der Ausgliederung relevant. Hierbei müssen die Erträge um 0.5% (2023), 0.3% (2024) und 0.3% (2025) erhöht werden, um die definierte Gewinnmarge von 2.5% zu erzielen.

Der Anstieg der Personalkosten im ersten Planjahr basiert unter anderem auf zusätzlichen 0.7 VZÄ im Bereich Leitung und Verwaltung, welche notwendig sind, um die neu bei den Institutionen anfallenden Funktionen abzudecken. Hierbei wurde berücksichtigt, dass durch den Zusammenschluss vom JHL und BeoB gewisse Funktionen, welche die Stiftungen neu vom Kanton übernehmen, zusammen effizienter durchgeführt werden können. Der Anstieg der Sachaufwände im ersten Planjahr ist durch die zusätzlichen Kosten aufgrund der Ausgliederung begründet. Die Abschreibungen von CHF 243 Tsd. im Jahr 2023 bestehen hauptsächlich aus den Abschreibungen der vom JHL übernommenen und wieder aufgewerteten Gebäude.

Gemäss Gutachten Wüst Partner belaufen sich die Investitionen in die Gebäude auf CHF 829 Tsd. im Jahr 2025 sowie CHF 4 Tsd. in allen übrigen Jahren. Für den Zwischenbau wurden im Jahr 2026 Investitionen von CHF 890 Tsd. eingeplant<sup>13</sup>. Des Weiteren wurden Investitionen von CHF 33 Tsd. in den Jahren 2023 und 2028 für Einrichtungen der Klassen- und Lehrerzimmer berücksichtigt.

<sup>13</sup> Diese Investitionen werden bei der Kapitalausstattung berücksichtigt. Siehe hierzu die Ausführungen zu den Grundsätzen und Methodik (Kap. 6.1)

## 5.6 Erfolgsrechnung BeoB

Tabelle 7: Plan-Erfolgsrechnung BeoB

| Werte in TCHF                                                 | 2022         | 2023          | 2024          | 2025          | 2026          | 2030          |
|---------------------------------------------------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Erlöse Stationär                                              | -            | 4'619         | 4'632         | 4'619         | 4'619         | 4'619         |
| Erlöse Ambulant                                               | -            | 2'184         | 2'190         | 2'184         | 2'184         | 2'184         |
| Erlöse Schule                                                 | -            | 2'621         | 2'621         | 2'621         | 2'621         | 2'621         |
| Anrechenbarer Ertrag                                          | 110          | 110           | 110           | 110           | 110           | 110           |
| Nicht finanzierte Leistungen (inkl. Margenzuschlag bis 2025)  | -            | 868           | 1'282         | 1'295         | 1'024         | 1'023         |
| <b>Total Betriebsertrag</b>                                   | <b>9'127</b> | <b>10'403</b> | <b>10'835</b> | <b>10'829</b> | <b>10'558</b> | <b>10'558</b> |
| Total Personalkosten                                          | (6'315)      | (7'008)       | (7'008)       | (7'008)       | (7'008)       | (7'008)       |
| Total Sachaufwand                                             | (2'143)      | (2'599)       | (2'604)       | (2'599)       | (2'599)       | (2'599)       |
| Projektbezogene Aufwände                                      | (100)        | -             | -             | -             | -             | -             |
| Mietaufwand                                                   | (565)        | (585)         | (585)         | (585)         | (585)         | (585)         |
| <b>Gewinn vor Abschreibungen, Zinsen und Steuern (EBITDA)</b> | <b>4</b>     | <b>211</b>    | <b>639</b>    | <b>637</b>    | <b>366</b>    | <b>366</b>    |
| EBITDA-Marge                                                  | 0.0%         | 2.0%          | 5.9%          | 5.9%          | 3.5%          | 3.5%          |
| EBITDAR-Marge                                                 | 6.2%         | 7.6%          | 11.3%         | 11.3%         | 9.0%          | 9.0%          |
| Abschreibungen                                                | (1)          | -             | (418)         | (418)         | (418)         | (422)         |
| <b>Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT)</b>                   | <b>3</b>     | <b>211</b>    | <b>221</b>    | <b>220</b>    | <b>(52)</b>   | <b>(57)</b>   |
| EBIT-Marge                                                    | 0.0%         | 2.0%          | 2.0%          | 2.0%          | (0.5%)        | (0.5%)        |
| Finanzergebnis                                                | (3)          | (9)           | (9)           | (9)           | (9)           | (9)           |
| <b>Gewinn vor Steuern (EBT)</b>                               | <b>-</b>     | <b>202</b>    | <b>212</b>    | <b>211</b>    | <b>(60)</b>   | <b>(65)</b>   |
| EBT-Marge                                                     | 0.0%         | 1.9%          | 2.0%          | 1.9%          | (0.6%)        | (0.6%)        |
| Rückstellungen                                                | -            | 57            | 58            | 59            | 60            | 65            |
| <b>Gewinn</b>                                                 | <b>-</b>     | <b>259</b>    | <b>270</b>    | <b>270</b>    | <b>0</b>      | <b>0</b>      |
| Gewinn-Marge                                                  | 0.0%         | 2.5%          | 2.5%          | 2.5%          | 0.0%          | 0.0%          |

Die Planung der Erträge aus der Betreuung erfolgt mit einer Maximalauslastung von 30 Jugendlichen im stationären Angebot sowie 20 Jugendlichen im ambulanten Angebot.

Ein Teil der Kosten ist mit der aktuell vorliegenden Tarifordnung nicht gedeckt. Unter den getroffenen Annahmen muss die Ertragssituation bzw. Tarifordnung um 10.9% erhöht werden, um eine langfristige Gewinnmarge von 0.0% zu erreichen (im Jahr 2030). Auf Basis dieser Erhöhung beläuft sich die Position «Nicht finanzierte Leistungen (inkl. Margenzuschlag)» im Jahr 2030 auf CHF 1'023 Tsd.

Der Anstieg der Personalkosten im ersten Planjahr basiert unter anderem auf zusätzlichen 1.6 VZÄ im Bereich Leitung und Verwaltung, welche notwendig sind, um die neu bei den Institutionen anfallenden Funktionen abzudecken. Hierbei wurde berücksichtigt, dass durch den Zusammenschluss vom JHL und BeoB gewisse Funktionen, welche die Stiftungen neu vom Kanton übernehmen, zusammen effizienter durchgeführt werden können. Der Anstieg der Sachaufwände im ersten Planjahr ist durch die zusätzlichen Kosten aufgrund der Ausgliederung begründet. Der zukünftige Mietaufwand für die BeoB wurde mit CHF 585 Tsd. geschätzt (basierend auf einer Nutzfläche von 3'190 m<sup>2</sup> sowie einem Quadratmetermietpreis von CHF 180 plus anderen Mietauslagen von CHF 10 Tsd.). Die Abschreibungen von CHF 418 Tsd. im Jahr 2024 bestehen hauptsächlich aus den Abschreibungen der Investitionen im Zusammenhang mit dem Umzug der BeoB für Einrichtungen und Ausbaukosten.

Als Investitionen sind CHF 56 Tsd. in den Jahren 2023 und 2028 für Einrichtungen der Klassen- und Lehrerzimmer, CHF 6'000 Tsd. im Jahr 2023 für den Ausbau des Edelhohbaus am neuen Standort (Benchmark der geschätzten Kosten von 2'800 CHF pro m<sup>2</sup> sowie der Fläche von 2'140 m<sup>2</sup>) sowie CHF 3'210 Tsd. (Kosten von 1'500 CHF pro m<sup>2</sup> bei einer Fläche von 2'140 m<sup>2</sup>) in Zusammenhang mit dem Umzug für Einrichtungen und Ausbaukosten eingeplant.

## **6. Kapitalausstattung**

### **6.1 Grundsätze und Methodik**

Zur Erarbeitung der vorgesehenen Kapitalisierung wurden die Ziele der Finanzierung, d.h. Rentabilität, Liquidität, Sicherheit und Flexibilität gegeneinander abgewogen. Grundsätzlich sollen die Betriebe künftig eine angemessene Rentabilität auf das eingesetzte Kapital erzielen, um ausreichend Reserven bilden zu können. Die Eigenkapitalrentabilität findet jedoch ihre Grenzen in Liquiditäts- und Sicherheitserwägungen im Hinblick auf die Ausgliederung. Entsprechend wurden die Annahmen zur Erstellung der Businessmodelle nicht zu risikofreudig, sondern vorsichtig realistisch festgelegt. Mit einer angemessenen Kapitalausstattung soll verhindert werden, dass die ausgegliederten Betriebe in einen Liquiditätsengpass geraten und ihre operative Tätigkeit gefährdet ist.

Die Bestimmung der Kapitalausstattung der einzelnen Betriebe basiert auf einer Delta-Betrachtung. Die Bilanzsumme ergibt sich durch die Summe der einzelnen eingebrachten Aktiven, deren Umfang individuell ermittelt wird. Abzüglich des hergeleiteten Volumens der Positionen des kurz- und langfristigen Fremdkapitals resultiert auf der Passivseite ein Delta zur Bilanzsumme der Aktivseite, das dem Eigenkapitalbestand per 1. Januar 2023 entspricht. Die Eröffnungsbilanz 2023 wird ausschliesslich Eigenkapital und keine zusätzlichen kurz- oder langfristig verzinslichen Verbindlichkeiten enthalten. Daraus folgt, dass auch der Kontokorrentbestand anfänglich bei Null liegt.

Die Liquiditätsausstattung der Institutionen zum Zeitpunkt der Ausgliederung setzt sich zusammen aus

- der Höhe der Rückstellungen (Zeitguthaben und Dienstaltersgeschenke sowie Finanzierungsbeiträge BPK und BLVK aufgrund bestehender Unterdeckung).
- der Höhe der bereits geplanten und bewilligten Instandsetzungen von Liegenschaften der SHE und HSM sowie des geplanten Zwischenbaus des JHL;
- der Höhe der geschätzten Ausbau-, Umzugs- und Einrichtungskosten der BeoB.

Die liquiden Mittel werden den Betrieben bis zum Zeitpunkt der Ausgliederung in vollem Umfang übertragen. Damit ist insbesondere die Liquidität für den operativen Betrieb in der Anfangsphase sichergestellt. Sollte sich nach der Ausgliederung bei den Institutionen ein Liquiditätsengpass abzeichnen, beispielsweise aufgrund von ausstehenden Abgeltungen ausserkantonaler Stellen oder grösserem Investitionsbedarf kurz nach der Ausgliederung, können durch die DIJ oder die BKD gestützt auf das Staatsbeitragsgesetz (StBG) befristete zinslose Darlehen als Überbrückung zur Verfügung gestellt werden; vorbehalten bleibt die Zustimmung des finanzkompetenten Organs. Der Umstand, dass die durch den Leistungsbezüger bestellten Leistungen gemäss künftiger Leistungsvereinbarungen nach KFSG und VSG voraussichtlich im Voraus bezahlt werden, sollte das Risiko eines Liquiditätsengpasses jedoch mindern.

## Struktur der Eröffnungsbilanz per 1. Januar 2023

| Aktiven              | Passiven                    |
|----------------------|-----------------------------|
| Umlaufvermögen*      | Kurzfristiges Fremdkapital* |
| Zweckgebundene Fonds | Zweckgebundene Fonds        |
| Sachanlagen*         | Rückstellungen*             |
|                      | Kontokorrent / Darlehen*    |
|                      | Eigenkapital*               |

\* noch offene Bilanzpositionen (Schätzungen)

## 6.2 Kapitalausstattung und Eröffnungsbilanzen der Institutionen

Die Kapitalisierung der Institutionen hat entsprechend so zu erfolgen, dass diese in der Lage sind, künftige Investitionen ohne zusätzliche Finanzspritzen des Kantons zu tätigen; Ausnahme hierzu bilden mögliche vorübergehende zinslose Darlehen zur Überbrückung von Liquiditätsengpässen sowie allfällige Darlehen gemäss KFSG und VSG für Infrastrukturkosten, sofern diese Bauprojekte für die Leistungserbringung gemäss Angebots- und Versorgungsplanung notwendig sind. Zudem sollen die Betriebe die notwendige Kreditwürdigkeit gegenüber Investoren aufweisen. Damit kann der wirtschaftliche Handlungsspielraum und somit die Unabhängigkeit gegenüber dem Kanton gewährleistet werden. Die vorgeschlagene Kapitalausstattung wurde auf Basis vorsichtiger und realistischer Annahmen ermittelt.

Im Folgenden werden die Eröffnungsbilanzen der Institutionen gesamthaft dargestellt.

**Tabelle 8: Eröffnungsbilanz gesamthaft**

| Werte in TCHF                                    | HSM           | SHE           | ZSHKK         | JHL           | BeoB          | Total          |
|--------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Betriebsnotwendige liquide Mittel                | 3'870         | 1'080         | 1'976         | 1'245         | 1'560         | 9'730          |
| Nicht operative liquide Mittel                   | 2'673         | 758           | -             | 957           | 8'886         | 13'274         |
| Liquide Mittel                                   | 6'543         | 1'838         | 1'976         | 2'202         | 10'446        | 23'005         |
| Forderungen aus Lieferungen und Leistungen       | 2'119         | 591           | 1'082         | 681           | 854           | 5'328          |
| Vorräte und angefangene Arbeiten                 | 390           | 85            | 180           | 116           | 213           | 984            |
| Aktive Rechnungsabgrenzung                       | 516           | 144           | 263           | 166           | 208           | 1'297          |
| <b>Total Umlaufvermögen</b>                      | <b>9'568</b>  | <b>2'658</b>  | <b>3'500</b>  | <b>3'165</b>  | <b>11'722</b> | <b>30'613</b>  |
| Finanzanlagen                                    | -             | -             | -             | -             | -             | -              |
| Sachanlagen                                      | 33'304        | 11'382        | 25'173        | 10'585        | -             | 80'444         |
| Immaterielle Anlagen                             | -             | -             | -             | -             | -             | -              |
| Heimfonds                                        | 1'083         | 183           | 153           | 16            | -             | 1'435          |
| <b>Total Anlagevermögen</b>                      | <b>34'387</b> | <b>11'564</b> | <b>25'326</b> | <b>10'601</b> | <b>-</b>      | <b>81'879</b>  |
| <b>Total Aktiven</b>                             | <b>43'955</b> | <b>14'222</b> | <b>28'826</b> | <b>13'766</b> | <b>11'722</b> | <b>112'492</b> |
| Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen | 390           | 85            | 180           | 116           | 213           | 984            |
| Andere kurzfr. Verbindlichkeiten                 | 244           | 68            | 122           | 79            | 96            | 609            |
| Passive Rechnungsabgrenzung                      | 488           | 136           | 244           | 158           | 192           | 1'219          |
| Durchlaufkonti                                   | -             | -             | -             | -             | -             | -              |
| Kontokorrent                                     | -             | -             | -             | -             | -             | -              |
| <b>Total kurzfristiges Fremdkapital</b>          | <b>1'122</b>  | <b>289</b>    | <b>546</b>    | <b>353</b>    | <b>502</b>    | <b>2'812</b>   |
| Rückstellungen                                   | 4'220         | 819           | 1'609         | 1'312         | 1'236         | 9'196          |
| Heimfonds                                        | 1'083         | 183           | 153           | 16            | -             | 1'435          |
| Darlehen                                         | -             | -             | -             | -             | -             | -              |
| <b>Total langfristiges Fremdkapital</b>          | <b>5'303</b>  | <b>1'002</b>  | <b>1'762</b>  | <b>1'328</b>  | <b>1'236</b>  | <b>10'631</b>  |
| Aktienkapital                                    | 37'531        | 12'931        | 26'518        | 12'086        | 9'984         | 99'050         |
| Reserven                                         | -             | -             | -             | -             | -             | -              |
| Jahresgewinn                                     | -             | -             | -             | -             | -             | -              |
| <b>Total Eigenkapital</b>                        | <b>37'531</b> | <b>12'931</b> | <b>26'518</b> | <b>12'086</b> | <b>9'984</b>  | <b>99'050</b>  |
| <b>Total Passiven</b>                            | <b>43'955</b> | <b>14'222</b> | <b>28'826</b> | <b>13'766</b> | <b>11'722</b> | <b>112'492</b> |

Untenstehende Tabelle zeigt die durch den Kanton zu finanzierenden liquiden Mittel sowie die Eigenkapitalausstattung der fünf Institutionen. Den grössten Einfluss auf die Kapitalisierung haben dabei die übergehenden Immobilien mit einem Gesamtwert von CHF 79'849 Tsd.

| in tausend CHF       | HSM    | SHE    | ZSHKK  | JHL    | BeoB  | Total         |
|----------------------|--------|--------|--------|--------|-------|---------------|
| Eigenkapital         | 37'531 | 12'931 | 26'518 | 12'086 | 9'984 | <b>99'050</b> |
| davon für Immobilien | 32'973 | 11'247 | 25'052 | 10'577 | -     | <b>79'849</b> |

## 7. Weiteres Vorgehen Gesamtprojekt und Teilprojekte Institutionen

### 7.1 Gesamtprojekt

Für die Koordination, Planung, Konsolidierung und das inhaltliche Vorantreiben der Arbeiten in den Themenfeldern und Institutionen ist die Gesamtprojektleiterin zuständig. Sie führt auch die Projektfortschritte sowie die zentralen Beschlussfassungen der Gesamtprojektleitung und der Projektsteuerung zu. Die externe Unterstützung dieser Arbeiten muss im weiteren Verlauf des Projekts aufrechterhalten werden. Die Kostenschätzung für die externe Unterstützung basiert auf den bisherigen Erfahrungen im Projekt sowie auf den geplanten Tätigkeiten.

## Erfolgswirksame Aufwände Gesamtprojektleitung

| Kostenelemente                   | Betrag (in tausend CHF) |      |          |       |
|----------------------------------|-------------------------|------|----------|-------|
|                                  | 2021                    | 2022 | 2023 ff. | Total |
| Externe Begleitung Gesamtprojekt | 180                     | 300  | 30       | 510   |

### 7.2 Teilprojekte Institutionen und Einsetzung neue Trägerschaften

Nach Vorliegen des Kreditbeschlusses starten die operativen Umsetzungsarbeiten in den Institutionen. Die Umsetzungsarbeiten in den Institutionen müssen neben dem Tagesbetrieb geleistet werden können. Um Doppelspurigkeiten zu vermeiden, werden vom Gesamtprojekt viele Lieferergebnisse zur Verfügung gestellt (siehe dazu die Beschreibung der externen Projektbegleitung in den einzelnen Themenfeldern). Für die institutionsspezifischen Anpassungen und die fristgerechte Umsetzung der anstehenden Arbeiten in den verschiedenen Themenfeldern benötigen die Institutionen zusätzliche Unterstützungsleistungen. Die Kostenschätzung für die externe Unterstützung der einzelnen Institutionen stützt sich auf die bisherigen Aufwände und die anstehenden Arbeiten auf strategischer Ebene und im operativen Betrieb. Dabei wird die Grösse der Institutionen berücksichtigt. Dies führt zu folgenden Kosten (in Tausend): CHF 170 (HSM), CHF 135 (ZSHKK), CHF 110 (SHE), CHF 155 (BeoB/ JHL). Die Institutionen können über diese Beiträge grundsätzlich frei verfügen, die Vergabe von Aufträgen erfolgt jedoch in Absprache mit der Gesamtprojektleiterin, die die Koordination mit der Gesamtprojektbegleitung sicherstellt.

Im Hinblick auf die Übernahme der neuen Finanz-, Personal- und IT-Aufgaben müssen die entsprechenden Strukturen vorgängig zur Ausgliederung, d.h. im vierten Quartal 2022 aufgebaut werden, damit die Institutionen ab 1.1.2023 ihren Betrieb vollumfänglich eigenständig führen können. Die für die Übernahme dieser zusätzlichen Aufgaben benötigte Erhöhung der Vollzeitäquivalente ist je nach Institution unterschiedlich, was mit ihrer Grösse und dem bisherigen Personalbestand für administrative Belange zusammenhängt. Die zusätzlich benötigten Vollzeitäquivalente setzen sich wie folgt zusammen: JHL und BeoB (+2.3 VZÄ, nach Berücksichtigung von Skaleneffekten aufgrund des Zusammenschlusses), HSM (+4.3 VZÄ), SHE (+1.9 VZÄ), ZSHKK (+3.3 VZÄ). Die daraus entstehenden jährlichen Personalaufwände (Lohnkosten plus Sozialleistungen) wurden für die nötigen Aufbauarbeiten auf drei Monate heruntergebrochen.

Die Besetzung der neuen Trägerschaften (Stiftungsräte) soll rasch nach dem Grossratsbeschluss vom Juni 2021 gestartet werden, um die künftigen Stiftungsräte frühzeitig in die Umsetzungsarbeiten der Ausgliederung einzubinden. Angestrebt wird eine Besetzung der zukünftigen Stiftungsräte mit fünf bis neun Mitgliedern, insbesondere auch mit Mitgliedern der heutigen Heimkommissionen. Für die Rekrutierung Dritter wird auch eine öffentliche Stellenausschreibung geprüft. Ziel ist es, dass die zukünftigen Stiftungsratsmitglieder vom Regierungsrat bis spätestens Mitte 2022 gewählt werden, wobei die einzelnen Gremien auch gestaffelt eingesetzt werden können.

Mit der Besetzung der vier Stiftungsräte werden diese Teil der Projektsteuerung. Zwar verbleiben die strategische Führung und Verantwortung der Institutionen bis zum Zeitpunkt der Ausgliederung grundsätzlich beim Kanton. Der Kanton zieht die Stiftungsräte bei der strategischen Führung jedoch mit ein und fällt gemeinsam mit ihnen strategische Entscheide. Nach der Ausgliederung erfolgen Erneuerungen der Stiftungsräte ohne Mitsprache des Kantons durch die Stiftungsräte selbst. Ab dem Zeitpunkt der Wahl bis zur Ausgliederung erfolgt eine Entschädigung der Mitglieder des Stiftungsrats mit CHF 200 je Sitzung, wobei aufgrund der ausserordentlichen Belastung der Stiftungsräte insbesondere der Stiftungsratspräsidien eine zusätzliche Entschädigung in der Höhe von Fr. 5'000 je zukünftiger Stiftung ausgerichtet werden soll. Die Entschädigung erfolgt sinngemäss an die bestehenden Heimkommissionen bis zur Einsetzung der Stiftungsräte.

## Erfolgswirksame Aufwände Teilprojekte Institutionen

| Kostenelemente                                           | Betrag (in tausend CHF) |            |          |            |
|----------------------------------------------------------|-------------------------|------------|----------|------------|
|                                                          | 2021                    | 2022       | 2023 ff. | Total      |
| <i>Externe Projektbegleitung</i>                         |                         |            |          |            |
| Externe Unterstützung der Institutionen                  | 230                     | 340        | -        | 570        |
| <i>Drittkosten</i>                                       |                         |            |          |            |
| Aufbau administrative Strukturen/<br>Anstellung Personal |                         |            |          |            |
| SHE                                                      | -                       | 68         | -        | 68         |
| HSM                                                      | -                       | 158        | -        | 158        |
| ZSHKK                                                    | -                       | 119        | -        | 119        |
| JHL & BeoB                                               | -                       | 90         | -        | 90         |
| Entschädigung Stiftungsräte                              | 33                      | 46         | -        | 79         |
| <b>Total Drittkosten</b>                                 | <b>33</b>               | <b>481</b> | <b>-</b> | <b>514</b> |

## 8. Verhältnis zu den Richtlinien der Regierungspolitik und anderen wichtigen Planungen

Das Projekt Ausgliederung der kantonalen Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen steht in Zusammenhang zu den im Ziel 3 festgehaltenen Massnahmen zur Bildung für alle (3.2.) und der Reorganisation der Kinder- und Jugendhilfe (3.3.), um Kinder und Jugendlichen bestmöglich zu schützen, zu fördern und zu unterstützen.

## 9. Auswirkungen auf Finanzen, Organisation, Personal, IT und Raum

### 9.1 Auswirkung auf Bilanz und Erfolgsrechnung des Kantons

Die gesamten finanziellen Auswirkungen der Kapitalausstattung, der Projektierung (externe Projektleitung, externe Unterstützung Institutionen, Drittkosten wie Notariatsgebühren etc.) ab März 2020 bis Dezember 2023 sowie der IT-Beschaffung sind in untenstehender Tabelle dargestellt. Die Herleitung der einzelnen Aufwände sind in den referenzierten Abschnitten des vorliegenden Vortrags zu finden.

Die Bedürfnisse der Institutionen haben in vielen Bereichen nicht vollends erfüllt werden können. So erhalten die Institutionen keine zusätzliche Kapitalausstattung zur Sicherung der flüssigen Mittel, weil im Gegenzug der Kanton sämtliche liquiden Mittel bereits zum Zeitpunkt der Ausgliederung zur Verfügung stellt. Weiter mussten die Institutionen ihre anfänglich höheren Forderungen nach zusätzlichen Stellen infolge Übernahme kantonalen Funktionen im administrativen Bereich zurückfahren. Auch wurden ihnen weniger Ressourcen für externe Unterstützung zugesprochen. Insgesamt hat das Projekt nur jene Mehrkosten zugelassen, die für das langfristige Fortbestehen der Institutionen effektiv notwendig sind.

## Finanzielle Auswirkungen Gesamtprojekt

| Kostenelemente                                            | Betrag (in tausend CHF) |              |              |               |                | Verweis      |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|--------------|---------------|----------------|--------------|
|                                                           | 2020                    | 2021         | 2022         | 2023          | Total          |              |
| <b>Kapitalausstattung</b>                                 |                         |              |              |               |                |              |
| Einnahmeverzicht Immobilienverkauf                        | -                       | -            |              | 79'849        | <b>79'849</b>  | Kap.6        |
| Kapitalisierung (exkl. Immobilien)                        | -                       | -            |              | 19'201        | <b>19'201</b>  | Kap. 6       |
| <b>Total Kapitalausstattung</b>                           |                         |              |              | <b>99'050</b> | <b>99'050</b>  |              |
| <b>Projektierung</b>                                      |                         |              |              |               |                |              |
| <i>Externe Projektbegleitung</i>                          |                         |              |              |               |                |              |
| Gesamtprojekt                                             | 220                     | 294          | 300          | 30            | <b>844</b>     | Kap. 7.1     |
| Themenfelder                                              | 320                     | 403          | 532          | 78            | <b>1'333</b>   | Kap. 4.1-4.6 |
| Institutionen                                             | 100                     | 381          | 340          | -             | <b>821</b>     | Kap. 7.2     |
| <b>Zwischentotal</b>                                      | <b>640</b>              | <b>1'078</b> | <b>1'172</b> | <b>108</b>    | <b>2'998</b>   |              |
| <i>Drittkosten</i>                                        |                         |              |              |               |                |              |
| Themenfelder                                              | -                       | 100          | 330          | -             | <b>430</b>     | Kap. 4.1-4.6 |
| Institutionen                                             | -                       | 33           | 481          | -             | <b>514</b>     | Kap. 7.2     |
| <b>Zwischentotal</b>                                      | <b>-</b>                | <b>133</b>   | <b>811</b>   | <b>-</b>      | <b>944</b>     |              |
| <b>Total Projektierung</b>                                | <b>640</b>              | <b>1'211</b> | <b>1'983</b> | <b>108</b>    | <b>3'942</b>   |              |
| <i>davon bisherige Kosten</i>                             | <i>640</i>              | <i>400</i>   | <i>-</i>     | <i>-</i>      | <i>1'040</i>   |              |
| <i>Beantragte Projektierungskosten</i>                    | <i>-</i>                | <i>-</i>     | <i>-</i>     | <i>-</i>      | <i>2'902</i>   |              |
| <b>IT-Beschaffung</b>                                     |                         |              |              |               |                |              |
| <i>Externe Projektbegleitung</i>                          |                         |              |              |               |                |              |
| Begleitung WTO Ausschreibung                              | -                       | 105          | 125          | -             | <b>230</b>     | Kap. 4.5     |
| <i>Drittkosten</i>                                        |                         |              |              |               |                |              |
| IT-Beschaffung (Kauf oder Leasing) für alle Institutionen | -                       | -            | 4'300        | -             | <b>4'300</b>   | Kap. 4.5     |
| <b>Total IT-Beschaffung</b>                               | <b>-</b>                | <b>105</b>   | <b>4'425</b> | <b>-</b>      | <b>4'530</b>   |              |
| <b>Total Gesamtprojekt</b>                                | <b>640</b>              | <b>1'316</b> | <b>6'408</b> | <b>99'158</b> | <b>107'522</b> |              |

## 9.2 Auswirkung auf Organisation, Personal, IT und Raum

Die fünf Institutionen werden personell, finanziell und organisatorisch von der Kantonsverwaltung abgelöst. Die Ausgestaltung dieser Ablösung ist vorgängig beschrieben. Mit der Ablösung fällt die direkte Führung der Betriebe weg. Diese wird im Rahmen von VSG und KFSG durch Planung und Steuerung mittels Leistungsverträgen und Controllinggesprächen abgelöst. Insgesamt erbringt der Kanton weniger operative Dienstleistungen für die Institutionen, namentlich in den Bereichen Informatik, Personal, Finanzen und Immobilien. Aufgrund von Skaleneffekten und der hohen Fragmentierung dieser Dienstleistungen in den verschiedenen Direktionen, Ämtern und Dienststellen ist nur eine beschränkte Einsparung von Stellenprozenten realisierbar. Das Einsparpotenzial beim Personal beläuft sich jährlich wiederkehrend auf 0.4 Vollzeitäquivalente und bei den Sachkosten jährlich wiederkehrend auf CHF 1'553 Tsd. Zudem wird insgesamt der Personalbestand der DIJ, GSI und SID um 350 VZÄ reduziert. In der Budgetierung für das Jahr 2023 wird dies entsprechend berücksichtigt.

### 9.3 Rechtlicher Anpassungsbedarf aufgrund der Ausgliederung

Rechtlicher Anpassungsbedarf aufgrund der Ausgliederung besteht ausschliesslich auf Verordnungsstufe. Folgende Verordnungen müssen im Hinblick auf die Ausgliederung per 1.1.2023 aufgehoben oder angepasst werden:

| Direktion  | Verordnung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>DIJ</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Verordnung über die Organisation und die Aufgaben der Direktion für Inneres und Justiz (Organisationsverordnung DIJ, OrV DIJ), BSG 152.221.131</li><li>• Direktionsverordnung über die Delegation von Befugnissen der Direktion für Inneres und Justiz (DeiDV DIJ), BSG 152.221.131.1</li></ul>                                                                                                                                                                                                    |
| <b>FIN</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Personalverordnung (PV); BSG 153.011.1</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>GSI</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Verordnung über die Organisation und die Aufgaben der Gesundheits-, Sozial- und Integrationsdirektion (Organisationsverordnung GSI, OrV GSI), BSG 152.221.121)</li><li>• Verordnung über die kantonalen pädagogischen und sozialpädagogischen Institutionen der Gesundheits-, Sozial- und Integrationsdirektion (PSIV), BSG 862.61</li><li>• Direktionsverordnung über die Delegation von Befugnissen der Gesundheits-, Sozial- und Integrationsdirektion (DeiDV GSI), BSG 152.221.121.2</li></ul> |
| <b>SID</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Verordnung über den Justizvollzug (Justizvollzugsverordnung, JVV), BSG 341.11</li><li>• Direktionsverordnung über die Gewerbliche Berufsfach- und Fortbildungsschule des Jugendheims Prêles und die Volksschule und Berufsfachschule des Jugendheims Lory, BSG 430.251.3</li></ul>                                                                                                                                                                                                                 |

### 9.4 Folgen eines Verzichts auf Ausgliederung

Die Folgen eines Verzichts auf die Ausgliederung und insbesondere deren finanziellen Konsequenzen sind schwierig zu beziffern. Nachfolgend werden je Themenfeld die Auswirkungen aufgelistet, die ein Verzicht zur Folge hätte. Zu beachten ist insbesondere, dass die Einführung des revidierten VSG und des neuen KFSG auch ohne Ausgliederung bei der Angebotsplanung und –ausgestaltung zu Auswirkungen auf die kantonalen Institutionen führen wird.

| Bereich     | Folgen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Allgemein   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Bisherige Projektkosten (versunkene Kosten) gehen verloren.</li><li>• Die Ungleichbehandlung der kantonalen Institutionen mit den 92 übrigen Kinder- und Jugendeinrichtungen bleibt bestehen, die Umsetzung von KFSG und VSG kann nicht einheitlich erfolgen.</li><li>• Der Kanton bleibt gegenüber den kantonalen Einrichtungen sowohl Leistungsbesteller als auch Leistungserbringer.</li><li>• Der Kanton muss allfällige Defizite in den Institutionen vollumfänglich finanzieren, kann aber auch allfällige Gewinne übernehmen.</li></ul> |
| Rechtliches | <ul style="list-style-type: none"><li>• keine</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Personal    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Die organisatorische Überführung der Institutionen und Mitarbeitenden von GSI und SID in die DIJ bzw. BKD muss aufgrund der neuen Zuständigkeiten per 1.1.22 umgesetzt werden.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Immobilien  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Unterhalt und Management der vier Immobilien verbleiben beim Kanton.</li><li>• Standortwechsel BeoB steht ohnehin an.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Informatik  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Der Einbezug der Institutionen ins kantonale ERP-Projekt (insbesondere Übernahme und Weiterführung der Anstellungen) ist aufgrund der geplanten Ausgliederung per 1.1.23 nicht vorgesehen. Kann die Ausgliederung nicht oder nicht wie geplant stattfinden, müssen die Institutionen rasch ins ERP-</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                  |

| Bereich                        | Folgen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                | <p>Projekteingebunden werden, was einen beträchtlichen Zusatzaufwand und ein erhöhtes Risiko für das ERP-Projekt bedeuten würde.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisatorische Überführung der ICT der GSI und SID in die DIJ und BKD aufgrund der neuen Zuständigkeiten per 1.1.22</li> </ul>                                                                                                                                                      |
| Finanzen (inkl. Businesspläne) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Umstellung des Finanzierungsmechanismus aufgrund VSG / KFSG muss innerhalb der Verwaltung umgesetzt werden, die im Projekt erarbeiteten Businesspläne können dazu genutzt werden (Vollkostenrechnung).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                      |
| Institutionen                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungsvereinbarungen müssen abgeschlossen werden und die Umstellung auf das neue Finanzierungs- und Steuerungsmodell von VSG / KFSG erfolgen.</li> <li>• Der unternehmerische Gestaltungsspielraum ist für die Institutionen innerhalb der kantonalen Verwaltung eingeschränkt.</li> <li>• Die neuen direktionalen Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten müssen auch organisatorisch nachvollzogen werden</li> </ul> |

## 10. Auswirkungen auf die Gemeinden

keine

## 11. Auswirkungen auf Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft

keine

## 12. Antrag

Gestützt auf die vorstehenden Ausführungen beantragen die Direktion für Inneres und Justiz und die Bildungs- und Kulturdirektion, den vorgelegten Beschlussesentwürfen

- Ausgliederung der fünf kantonalen Institutionen der Kinder- und Jugendhilfe. Projektkosten für Umsetzungsphase 2021-2023. Objektkredit
- Ausgliederung der fünf kantonalen Institutionen der Kinder- und Jugendhilfe: Projektierung und Ausführung ICT-Versorgung. Objektkredit
- Ausgliederung der fünf kantonalen Schulheime; Kapitalisierung Pädagogisches Zentrum für Hören und Sprache Münchenbuchsee (HSM). Objektkredit
- Ausgliederung der fünf kantonalen Schulheime; Kapitalisierung Schulheim Schloss Erlach (SHE). Objektkredit
- Ausgliederung der fünf kantonalen Schulheime; Kapitalisierung Zentrum für Sozial- und Heilpädagogik Landorf Köniz-Schlössli Kehrsatz (ZSHKK). Objektkredit
- Ausgliederung der fünf kantonalen Schulheime; Kapitalisierung BEObachtungsstation Bolligen (BeoB) und Jugendheim Lory (JHL). Objektkredit

zuzustimmen