Gemeinde Stäfa

Unternehmensstrategie 2022 für das Alterszentrum Lanzeln, Stäfa

(vom 15. November 2022)

In Kraft seit	1. Januar 2023
Beschluss-Nr.	2022-373
IDG	Öffentlich
Axioma	2021-713
Registratur	16.01

Inhaltsverzeichnis

0. Ingress ... 3

1. Grundlagen ... 4

2. Status ... 4

3. Zweck ... 4

4. Geschäftstätigkeit ... 5
4.1 Geschäftsfelder ... 5
4.2 Ernennung der Geschäftsleiterin bzw. des Geschäftsleiters ... 6

5. Ziele des Gemeinderats ... 6
5.1 Organisatorische Ziele ... 6
5.2 Unternehmerische Ziele ... 6
5.3 Wirtschaftliche Ziele ... 6
5.4 Quantitative Ziele ... 7
5.5 Qualitative Ziele ... 7
5.6 Soziale und ökologische Ziele ... 7

6. Erläuterungen des Gemeinderats zu den Zielen ... 8
6.1 Änderbarkeit der Unternehmensstrategie ... 8
6.3 Zur Pflege, Betreuung und Hotellerie ... 9
6.4 Zu den Aufnahmebedingungen ... 9
6.5 Zur Dokumentationspflicht ... 10
6.6 Zur Kommunikation des Alterszentrums ... 10
6.7 Zu den wirtschaftlichen Zielen; Tarifen ... 11
6.8 Zu den Aufgaben der Geschäftsleiterin bzw. des Geschäftsleiters ... 11
6.9 Zum Personal ... 12
6.10 Zur Nutzung der baulichen Infrastruktur ... 13
6.11 Zur institutionellen Beziehung zur Gemeinde Stäfa ... 14
6.12 Zum Qualitätsmanagement ... 14
6.13 Zu Geldverkehr, Vermögen ... 14
6.14 Zu ökologisch orientierten Massnahmen ... 15
6.15 Zu Risikomanagement, Controlling und Reporting ... 15

7. Grundsätze der Handhabung ... 15

8. Schlussbestimmungen ... 16

A. Anhänge ... 17
A1 Kennzahlen und Gegenstände des Reportings ... 18
A2 Kompetenzmatrix ... 19
A3 Stellvertretungsmatrix für Geschäftsleiterin bzw. Geschäftsleiter ... 20
A4 Prozessablauf Fünf-Jahresplanung ... 21
A5 Prozessablauf Tarifierung ... 22
A6 Prozessablauf Beschwerden von Angehörigen und Bewohnenden ... 23
A7 Prozessablauf besondere Personalvorfälle ... 24
A8 Führungsreporting ... 25
AB Verwendete Abkürzungen ... 26

Unternehmensstrategie 2022 für das Alterszentrum Lanzeln, Stäfa

0. Ingress

Das Alterszentrum Lanzeln ist ein Betrieb der Gemeinde Stäfa. An zentraler Lage und in unmittelbarer Nähe zum Bahnhof, zum See sowie zu Einkaufsmöglichkeiten, bietet es Menschen im 4. Lebensabschnitt ein vollumfängliches und individuelles Pflege-, Betreuungs- und Serviceangebot. Mit der Aussenwohngruppe Geren verfügt das Alterszentrum über insgesamt 136 Betten. Die Neubauten wurden nach aktuellsten Erkenntnissen grosszügig und transparent konzipiert und ermöglichen den Bewohnerinnen und Bewohnern zeitgemässes und individuelles Wohnen in Einzelzimmern. Das kompetente und professionelle Team ist rund um die Uhr für das Wohl der Bewohnerinnen und Bewohner besorgt. Die gute Grösse des Betriebs ermöglicht in jedem Bereich ein vielfältiges Angebot. Das Alterszentrum Lanzeln ist als KMU-Betrieb mittlerer Grösse zu betrachten.

Gemeinderat und Fürsorgebehörde befassten sich über eine längere Zeit mit der möglichen Überführung des Alterszentrums in eine privatrechtliche Stiftung. Dafür wurde eine Vorlage ausgearbeitet, die nach Vernehmlassungen und öffentlichen Anhörungen im Juni 2018 abgeschlossen wurde. Als Folge des neuen kantonalen Gemeinderechts wurde parallel zum Ausgliederungsprojekt an der Revision der Gemeindeordnung gearbeitet. Der Gemeinderat räumte der Vorlage für die zu revidierende Gemeindeordnung eine höhere Priorität ein, da diese als Verfassung der Gemeinde die erste und wichtigste gesetzliche Grundlage ist.

Am 25. November 2018 stimmte das Stäfner Stimmvolk der Revision der Gemeindeordnung mit grosser Mehrheit zu. Ein Ziel dieser Revision war, das Alterszentrum aus seiner heutigen behördlichen Unterstellung bei der Fürsorgebehörde in den Verantwortungsbereich des Gemeinderats zu überführen.

Die klare Zustimmung zur Gemeindeordnung bzw. zur Änderung der politischen Führung des Alterszentrums, veranlasste Fürsorgebehörde und Gemeinderat, das Ausgliederungsprojekt und die damit verbundene Verselbstständigung des Alterszentrums Lanzeln in eine privatrechtliche Stiftung zu sistieren und zuerst die in der neuen Gemeindeordnung vorgezeichnete Lösung umzusetzen. Mitentscheidend war zudem der Umstand, dass beide Behörden den Zeitpunkt für eine Volksabstimmung zur Ausgliederungsvorlage, so kurz nach der Abstimmung zur Gemeindeordnung, nicht als angemessen betrachteten. Auch konnten die kontrovers geführten Vernehmlassungen zur Ausgliederung nicht in einem breiten Konsens abgeschlossen werden.

Vorerst stand damit im Vordergrund, das Alterszentrum zum Zeitpunkt eines rücktrittsbedingten Wechsels an der Spitze ab 1. Januar 2021 erfolgreich in eine neue Führungsstruktur einzubinden. Die neue, privatwirtschaftlich orientierte Struktur will – im öffentlich-rechtlichen Rahmen und unter dessen voller Nutzung – moderne und an die zu erwartenden Marktentwicklungen im Alterssektor unternehmerische Freiräume schaffen und eine anpassungsfähige, professionalisierte Führung und Organisation des Alterszentrums erreichen. Dazu soll eine operativ selbstständig agierende Geschäftsleitung eingeführt werden, während die im fraglichen Bereich bisher

institutionelle, politische Übersteuerung durch die politischen Organe zurückgenommen und primär strategisch ausgerichtet wird.

Mit diesem Papier nimmt der Gemeinderat diese Verantwortung wahr und definiert den Rahmen für eine operativ möglichst selbstständige Erledigung der Aufgaben des Alterszentrums.

1. Grundlagen

Diese Unternehmensstrategie wird vom Gemeinderat gestützt auf

– § 5 des Pflegegesetzes des Kantons Zürich vom 27. September 2010 (LS 855.1),
– Art. 29 Ziff. 2 und 3 sowie Art. 34 der Gemeindeordnung vom 22. September 2013 (GO, SKR 1.100),

erlassen.

2. Status

Das Alterszentrum ist eine unselbstständige, öffentlich-rechtliche Organisationseinheit der Politischen Gemeinde Stäfa.

Es befindet sich im Eigentum der Politischen Gemeinde Stäfa.

Das Alterszentrum steht unter Aufsicht und Verwaltung des Gemeinderats (Art. 34 Gemeindeordnung).

Für das Personal des Alterszentrums gilt das Personalrecht der Gemeinde Stäfa (Verordnung über das Dienstverhältnis des Gemeindepersonals, Anstellungsverordnung, ASV, SKR 1.200.1). Das Arbeitsverhältnis ist öffentlich-rechtlich.

3. Zweck

Mit der Unternehmensstrategie setzt der Gemeinderat strategische und unternehmerische Leitplanken für die operativ Verantwortlichen des Alterszentrum Lanzeln. Er verpflichtet sich, von den Vorgaben in der Unternehmensstrategie nur abzuweichen, wenn es objektiv erforderlich ist und nach Rücksprache mit der geschäftsleitenden Person.

Das Alterszentrum Lanzeln bleibt dabei eine unselbstständige Organisation, aber erhält innerhalb des bleibenden, öffentlich-rechtlichen Status unternehmerische Selbstständigkeit.

Die Vorgaben in der Unternehmensstrategie sind von der strategischen Ressort- und operativen Führungsebene bei ihrer Tätigkeit zu beachten und umzusetzen. Abweichungen sind nur bei entsprechender Notwendigkeit und nach gegenseitiger Rücksprache möglich.

Die Unternehmensstrategie bietet den Mitarbeitenden des Alterszentrums sowie den externen Anspruchsgruppen Sicherheit mit Bezug auf die strategische und unternehmerische Ausrichtung.

Sie bezweckt weiter geklärte Rahmenbedingungen, Kompetenzen und Prozessabläufe zwischen dem Gemeinderat und der geschäftsführenden Person, um a) die strategische Einflussnahme seitens des Gemeinderats in geklärten Managementprozessen sicherzustellen, b) der geschäftsleitenden Person unternehmerische Freiräume zu schaffen, c) in spezifischen Haftungs- und Reputationsrisiken die Reporting-Verpflichtung gegenüber dem Gemeinderat festzulegen und d) um die Rollenklarheit seitens operativer und strategischer Führungsverantwortung in der Verwaltung der Gemeinde Stäfa zu erreichen.

Als politisch wichtig erachtete oder geltende Geschäfte des Alterszentrums verbleiben beim Gemeinderat und werden nicht übertragen (§ 45 des Gemeindegesetzes, GG, LS 131.1).

Zu den normativen Elementen dieser Unternehmensstrategie erlässt der Gemeinderat ein separates Reglement[1]. Bei inhaltlichen Differenzen geht die Unternehmensstrategie dem Reglement vor.

4. Geschäftstätigkeit

4.1 Geschäftsfelder

Die Geschäftsfelder für das Alterszentrum umfassen folgende Aufgaben und Tätigkeiten für die Politische Gemeinde Stäfa:

- Das Alterszentrum erbringt Leistungen im Bereich Wohnen, Beratung, Pflege und Betreuung betagter und/oder pflegebedürftiger Menschen und ihren Angehörigen, insbesondere durch das Anbieten von ambulanter und stationärer Langzeitpflege sowie von betreutem Wohnen (Altersheim oder andere Wohnformen).

- Standorte des Alterszentrums sind bei Erlass dieser Strategie an der Bahnhofstrasse 58 (Hauptsitz) sowie an der Gerenstrasse 17 (Pflegewohnung mit 10 Betten).

- Personen mit Wohnsitz in der Politischen Gemeinde Stäfa haben Vorrang im Abschluss eines Vertrags- und Auftragsverhältnisses mit dem Alterszentrum für Hotellerie und Pflege vor Personen mit anderem Wohnsitz.

- Das Alterszentrum erbringt seine Leistungen kostendeckend. Die Politische Gemeinde Stäfa ist Garant für die Erfüllung der Verbindlichkeiten.

[1] Reglement über die Führung der Geschäfte des Alterszentrums Lanzeln vom 15. November 2022, SKR 8.501.1

4.2 Ernennung der Geschäftsleiterin bzw. des Geschäftsleiters

Der Gemeinderat ernennt auf der Grundlage dieser Unternehmensstrategie für die selbstständige, operative betriebliche Führung des Alterszentrums eine Geschäftsleiterin bzw. einen Geschäftsleiter.

5. Ziele des Gemeinderats

5.1 Organisatorische Ziele

Die Gemeinde Stäfa führt im Sinne von § 5 Abs. 1 des Pflegegesetzes das Alterszentrum als eigene Einrichtung in der Pflegeversorgung.

Das Alterszentrum hat öffentlich-rechtlichen Status.

Das Alterszentrum ist in die operative Aufbau- und Ablauforganisation der Gemeindeverwaltung eingebunden. Die Funktion der Geschäftsleiterin bzw. des Geschäftsleiters ist personalrechtlich und in der Linie der Gemeindeschreiberin bzw. dem Gemeindeschreiber unterstellt.

5.2 Unternehmerische Ziele

Das Alterszentrum wird operativ selbstständig, wettbewerbsfähig, kundenorientiert und kostendeckend geführt.

Das Leistungsangebot befriedigt die Bedürfnisse der Bevölkerung nach altersgerechter Unterbringung und altersgerechten Dienstleistungen vorab im Bereich der Pflegeversorgung.

Dienstleistungen (wie Informationsveranstaltungen, Schwerpunktthemen, usw.) sowie Produkte (wie im Gastronomiebereich) werden auch öffentlich angeboten.

5.3 Wirtschaftliche Ziele

Die Finanzierung der Angebote und Leistungen werden grundsätzlich nach dem Prinzip der Subjektfinanzierung zu Vollkosten vorgenommen. Die Bewohnerinnen und Bewohner kommen selbst für die Finanzierung des Aufenthaltes auf (ausgenommen gesetzliche Beiträge von Krankenversicherungen und der öffentlichen Hand).

Die Vollkosten (alle variablen Betriebskosten sowie die fixen Kosten für Betrieb, Unterhalt und Erneuerung des Alterszentrums unter Einschluss der Verzinsung und Amortisation der Gebäudeinvestitionen gemäss dem branchenspezifischen Rechnungsmodell) werden durch Erlöse gedeckt. Es gilt das Prinzip der vollen Kostendeckung.

Der Kostendeckungsgrad ist in der Regel über einen Zeitraum von längstens vier Jahren, wovon mindestens zwei Jahre Vorjahre sind, nachzuweisen. Unterdeckungen sind innerhalb dieses Zeitraums auszugleichen, Überschüsse abzubauen.

Der Verrechnungstarif gegenüber den Leistungsempfängerinnen und Leistungsempfängern ist auf eine mittelfristig stetige Tarifpolitik angelegt. Tarife sollen auf der Basis einer mittelfristigen Betrachtungsweise und nicht aufgrund kurzfristiger oder ausserordentlicher Schwankungen angepasst werden.

5.4 Quantitative Ziele

Das Alterszentrum bietet gemäss aktueller Pflegeheimliste des Kantons Zürich 136 Pflegebetten an.

Es werden jederzeit sämtliche Bedingungen für die Zulassung dieser Anzahl Pflegebetten zur kantonalen Pflegeheimliste erfüllt und sämtliche für ihre Betriebstätigkeit erforderlichen Bewilligungen eingeholt und aufrechterhalten.

5.5 Qualitative Ziele

Die Dienstleistungen des Alterszentrums werden bedarfs- und fachgerecht, wirksam und wirtschaftlich erbracht.

Sie zeichnen sich aus durch aktuelle, auf qualitative, anerkannte Standards des Gesundheits- und Sozialwesens gestützte Arbeitsweisen, die laufend evaluiert und angepasst werden.

Sie fördern bzw. erhalten die Selbstständigkeit und Selbstverantwortung der zu betreuenden Personen und entlasten private familiär Betreuende und Angehörige.

5.6 Soziale und ökologische Ziele

Bei der Festlegung und der Umsetzung der Unternehmensstrategie wird von allen strategischen und operativen Führungsverantwortlichen die soziale Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden und den Bewohnerinnen und Bewohnern wahrgenommen.

Ethische Werte dürfen über wirtschaftliches Streben gestellt werden, nicht aber über regulatorische Vorgaben und Weisungen und über das Prinzip der vollen Kostendeckung.

Ökologische Aspekte (wie nachhaltige Energieverwendung, Beschaffung und Einsatz von Mitteln, Produkten und Materialien) werden in allen Teilen der Unternehmensführung beachtet.

6. Erläuterungen des Gemeinderats zu den Zielen

6.1 Änderbarkeit der Unternehmensstrategie

Von der Unternehmensstrategie darf nur in begründeten Fällen und bei entsprechender Notwendigkeit abgewichen werden. Wünscht die geschäftsleitende Person eine dauernde Anpassung oder Abweichung, stellt sie der Ressortvorsteherin bzw. dem Ressortvorsteher Antrag zuhanden des Gemeinderats.

Ist in der operativen Umsetzung eine Bestimmung der Unternehmensstrategie und des dieser zugrunde liegenden Reglements unklar oder hält die geschäftsleitende Person sie für nicht umsetzbar, schlägt die geschäftsführende Person der Ressortvorsteherin bzw. dem Ressortvorsteher unaufgefordert die notwendige Änderung oder Ergänzung zuhanden des Gemeinderats vor.

Der Gemeinderat überprüft die vorliegende Unternehmensstrategie in der Regel innerhalb eines Jahres nach Beginn einer Amtsdauer auf Aktualität und Vollständigkeit. Er kann sie ausserhalb dieser regelmässigen Überprüfung bei entsprechender Notwendigkeit und nach Rücksprache mit der geschäftsleitenden Person jeweils mit gebührendem Vorlauf ändern.

6.2 Zum Grundauftrag

Das Alterszentrum ist offen in seiner fachlichen Haltung und verfolgt die Entwicklungen im Markt sowohl im pflegerischen als auch im unternehmerischen Bereich aufmerksam, passt ihre Tätigkeit dem aktuellen Stand der Erkenntnisse an oder stellt die notwendigen Anträge zur Änderung dieser Unternehmensstrategie.

Das Alterszentrum kann in seiner Tätigkeit als geeignet erachtete Schwerpunkte bilden. Dabei berücksichtigt es die Situation in der Gemeinde, Region und im Kanton und überprüft diese fortlaufend.

Für den Standort Gerenstrasse besteht keine Betriebspflicht. Wird der Standort aufgegeben, sind die wegfallenden Pflegebetten zu ersetzen und ist das Personal im verbleibenden Alterszentrum weiter zu beschäftigen.

Erbringt die Gemeinde Stäfa im Rahmen dieser Unternehmensstrategie Leistungen, sind diese, in der Regel und soweit das Reglement über die Geschäftsführung nichts anderes festhält, kosten- und zinslos.

6.3 Zur Pflege, Betreuung und Hotellerie

Die Angebote sind Teil der ambulanten und stationären Versorgungskette der Gemeinde Stäfa für Wohn-, Betreuungs- und Pflegeformen im Alter. Das Alterszentrum pflegt eine enge und kooperative Zusammenarbeit mit den Spitex-Diensten, mit den Spitälern, mit der zuständigen Fachstelle für Pflegefinanzierung der Gemeinde und weitern Akteuren der Gesundheitsversorgung.

Die stationäre Pflege und Betreuung kommt dann zum Tragen, wenn ambulante Angebote nicht mehr ausreichen, notwendige Infrastruktur fehlt oder unverhältnismässigen Aufwand erfordern. Sie umfasst Langzeit- und Kurzzeitaufenthalte, Akut- und Übergangspflege, Demenzbetreuung, Tag- und Nachtaufenthalte sowie palliative Pflege und Betreuung.

Das Wohn- und Hotellerieniveau bewegt sich im regionalen Quervergleich im mittleren Preissegment. Es ist nicht Aufgabe des Alterszentrums, Leistungen im oberen Segment (Residenzniveau) anzubieten. Mit einem altersgerechten Hotellerie-Angebot sorgt das Alterszentrum für eine Atmosphäre, in der sich die Bewohnerinnen und Bewohner wohl fühlen.

6.4 Zu den Aufnahmebedingungen

Aufnahme finden vorrangig Einwohnerinnen und Einwohner der Gemeinde, unabhängig derer finanziellen Lage.

Die Aufnahme von Personen richtet sich in erster Linie nach medizinischen und/oder sozialen Gesichtspunkten. Sie erfolgt in der Regel nach Ausschöpfung der ambulanten Angebote.

Für die Aufnahme werden Kriterien des Gesundheitszustands, der Pflegebedürftigkeit, der Ressourcen der Person und ihrer Angehörigen und des Alters angewendet.

Die vom Gemeinderat bestimmte Fachstelle Pflegefinanzierung der Gemeindeverwaltung kann Zuweisungen nach Rücksprache mit dem Alterszentrum (v.a. medizinische Aufnahmekriterien) vornehmen und begründet diese. Solche Zuweisungen sind möglichst zu berücksichtigen.

Den Wünschen nach einem individuellen Wohnangebot wird – freie Plätze vorausgesetzt – so weit wie möglich Rechnung getragen. Es besteht kein Anspruch auf ein bestimmtes Angebot.

Nicht in der Gemeinde Stäfa wohnhafte Personen können aufgenommen werden, soweit es die Auslastungssituation zulässt. Sie haben keinen Anspruch auf allfällige Beitragsleistungen der Gemeinde. Für sie kann ein (kostenorientierter) Zuschlag zu den ordentlichen Tarifen erhoben werden, der sodann in der betreffenden Kategorie für alle gleichermassen gilt.

6.5 Zur Dokumentationspflicht

Mit jeder Bewohnerin bzw. jedem Bewohner ist eine schriftliche Vereinbarung abzuschliessen über die Art, Zeitdauer (sofern der Aufenthalt befristet ist), Kündigung, Grenzen und Kosten der Leistungserbringung.

Die Vereinbarung zwischen Alterszentrum und Bewohnerin bzw. Bewohner ist privatrechtlicher Natur.

Die Mitarbeitenden haben die Pflicht, ihre Arbeit unter Berücksichtigung des Datenschutzes zu dokumentieren und die korrekte Aufbewahrung der Aufzeichnungen zu gewährleisten. Die Frist beträgt zehn Jahre nach Abschluss der Dienstleistungen.

6.6 Zur Kommunikation des Alterszentrums

Das Alterszentrum kommuniziert über seine Tätigkeit und den Geschäftsgang regelmässig und wahrheitsgetreu. Es hält einen offenen Kontakt mit Ansprechgruppen und Institutionen in ihren Tätigkeitsgebieten.

Das Alterszentrum berücksichtigt bei seiner Kommunikation nach Aussen, dass es ein Unternehmen der Politischen Gemeinde Stäfa ist und damit auch deren Interessen, die vom Gemeinderat definiert werden, wahrzunehmen hat. Die Kommunikation darf den Gesamtinteressen der Gemeinde und des Gemeinderats nicht zuwiderlaufen.

Für die Krisenkommunikation gilt unmittelbar das Krisen-Kommunikationskonzept des Gemeinderats.

Das Alterszentrum ist in seinen Handlungen und Äusserungen politisch neutral. Es äusserst sich nicht zu Geschäften und Themen der Gemeinde Stäfa.

6.7 Zu den wirtschaftlichen Zielen; Tarifen

Bei Erlass dieser Strategie besteht für das Alterszentrum in den Bereichen Unterkunft, Verpflegung und Betreuung eine gesetzliche Pflicht, maximal kostendeckende Tarife zu erheben (§ 12 Abs. 2 des Pflegegesetzes). Demgemäss ist das Alterszentrum in seinem wirtschaftlichen Handeln nicht gewinnorientiert.

Die Kosten für Nicht-KLV-Pflichtleistungen der Pflege und Betreuung sowie für die Unterkunft werden nach Massgabe von § 12 Abs. 1 des Pflegegesetzes und in Beachtung der vollen Kostendeckung der Leistungsbezügerin bzw. dem Leistungsbezüger verrechnet.

Gebäudeinvestitionen gelten dann als solche, wenn sie die jeweils massgebende Aktivierungsgrenze der Gemeinde Stäfa übersteigen.

6.8 Zu den Aufgaben der Geschäftsleiterin bzw. des Geschäftsleiters

Der Geschäftsleiterin bzw. dem Geschäftsleiter wird die betriebliche Geschäftsführung des Alterszentrums zur selbstständigen Erledigung übertragen. Dazu gehören:

- Erfüllung der Ziele gemäss Unternehmensstrategie.
- Planung und Durchführung notwendiger Investitionen für Erhaltung oder Weiterausbau der Logistik und Infrastruktur.
- Führung der direktunterstellten Mitarbeitenden.
- Erlass und Änderung der Aufbau- und Ablauforganisation, Führungsstruktur und -rhythmus.
- Erlass und Änderung von Managementgrundlagen wie AGB, Prozessbeschreibungen, interne Verantwortlichkeiten.
- Vertretung des Alterszentrums nach Aussen und gegenüber dem Gemeinderat.
- Qualitätsmanagement, zielgerichtete Weiterentwicklung des Alterszentrums in allen Bereichen der Geschäftstätigkeit.
- Gewährleisten der Buchführungs- und Reportingverpflichtungen gemäss Unternehmensstrategie zuhanden des Gemeinderats.
- Sicherstellen der Kostendeckung.

Die bei Erlass dieser Unternehmensstrategie geltende Kompetenzmatrix ist im Anhang enthalten.

Im Geschäftsverkehr des Alterszentrums gilt im Grundsatz Kollektivunterschrift, wenn Dritte in ihren Rechtsverhältnissen betroffen sind. Für die Visierung von Zahlungsbelegen

gilt das Reglement des Gemeinderats über die Unterschriftenberechtigung in der Gemeindeverwaltung Stäfa vom 25. Februar 2020 sinngemäss. Das Visum durch die geschäftsleitende Person ist notwendig, wenn die Unterschriftenberechtigung der untergeordneten Stellen überschritten wird. Die Ressortvorsteherin bzw. der Ressortvorsteher unterzeichnen Zahlungsbelege, soweit ein Betrag über der Kompetenz der geschäftsleitenden Person zu bezahlen ist.

Anpassungen und Weiterentwicklungen der Managementgrundlagen sind, aufgrund eines intern oder extern erkannten Bedarfs, durch die Geschäftsleiterin bzw. den Geschäftsleiter jederzeit zu initiieren. Dem Gemeinderat sind diese durch das aus seiner Mitte bestimmte, zuständige Mitglied (Ressortvorsteherin bzw. Ressortvorsteher) im Rahmen des vereinbarten Reporting zur Kenntnis zu bringen.

Die Geschäftsleiterin bzw. der Geschäftsleiter kann ausnahmsweise bei besonderen Umständen oder besonderer Tragweite einzelne Geschäfte, die in ihre bzw. seine Kompetenz fallen würden, dem Gemeinderat direkt zur ausdrücklichen Kenntnisnahme oder zur Entscheidung vorlegen.

Anordnungen der Geschäftsleiterin bzw. des Geschäftsleiters, die insbesondere Rechte Dritter berühren, unterliegen von Gesetzes wegen dem Recht auf Neubeurteilung durch den Gemeinderat (§ 170 Abs. 1 lit. c des Gemeindegesetzes). Alle relevanten Anordnungen sind mit dem entsprechenden Rechtsschutzhinweis versehen.

Der guten Ordnung halber wird festgestellt, dass der Gemeinderat als übertragende Behörde über ein gesetzliches Selbsteintrittsrecht (§ 45 Abs. 1 des Gemeindegesetzes) verfügt, wonach er jederzeit Geschäfte aus dem hier definierten Zuständigkeitsbereich der Geschäftsleiterin bzw. des Geschäftsleiters an sich ziehen kann.

6.9 Zum Personal

Das Alterszentrum ist ein fairer, verlässlicher, attraktiver und innovativer Arbeitgeber. Es bietet zeitgemässe Aus- und Weiterbildungen an und betreibt aktive Nachwuchsförderung, insbesondere auch im Führungsbereich. Frauen und Männer haben gleiche Chancen in allen Belangen. Das Alterszentrum führt eine engagierte und zeitgemässe Lehrlingsausbildung.

Es verfügt über eine klare, auf Kontinuität und schlanke Aufgabenerfüllung gerichtete Organisationsstruktur. Die Leistung, Kompetenz und Führungserfahrung von Kader und Mitarbeitenden sind zu fördern. Die Fluktuationsrate ist so gering wie möglich zu halten.

Personalrechtliche Regelungen, besondere Massnahmen und Aktionen zugunsten des Personals sind zur Gewährleistung der Gleichbehandlung vorher mit der Gemeindeschreiberin bzw. dem Gemeindeschreiber abzusprechen.

Für die Meldung von Unregelmässigkeiten (Whistleblowing) gilt die Richtlinie[2] des Gemeinderats und die dort bestimmte Meldestelle ohne Einschränkungen auch für das Alterszentrum.

Für Fragen und Beschwerden wegen sexueller Belästigung am Arbeitsplatz bezeichnet das Alterszentrum eine weibliche und männliche Vertrauensperson. Das dafür erlassene Reglement[3] des Gemeinderats ist anwendbar.

Das Alterszentrum führt ein anforderungsgerechtes betriebliches Gesundheitsmanagement nach dem vom Gemeinderat dafür erlassenen Leitbild[4].

6.10 Zur Nutzung der baulichen Infrastruktur

Die Gebäulichkeiten an der Bahnhofstrasse 58 stehen auf dem Grundstück Kat.-Nr. 13206, Grundbuchblatt 1336, Wädenswiler, und sind dem Alterszentrum zur alleinigen und ausschliesslichen Nutzung zugewiesen. Die Pflegewohnung Geren ist gemietet.

Sämtliche Gebäudekosten fallen unter das Prinzip der vollen Kostendeckung; ausgenommen davon sind über gesetzliche Vorgaben hinausgehende ökologische Massnahmen (Ziff. 6.14).

Die das Gebäude betreffende Verfügungsbefugnis der Geschäftsleiterin bzw. des Geschäftsleiters umfasst alle für den Betrieb notwendigen Installationen, Ausrüstungen und baulichen Eingriffe. Das Einholen notwendiger Bewilligungen wie Baupolizei, Feuerpolizei, usw., ist diesfalls Sache des Betriebs.

Liegt eine Massnahme ausserhalb der Verfügungsbefugnis der Geschäftsleiterin bzw. des Geschäftsleiters oder ist mit ihr eine bauliche Änderung verbunden (wie: Rohbaustruktur des Gebäudes, Erweiterungen, Aufbauten, Abbrüche), entscheidet der Gemeinderat über die geplante Massnahme und legt, falls er zustimmt, die Zuständigkeit und Projektverantwortung fest.

Bauliche Eingriffe sind in der Regel durch die Immobilienabteilung der Gemeindeverwaltung zu planen, zu bewilligen und durchführen zu lassen. Sie tritt in solchen Fällen als Dienstleisterin gegenüber dem Alterszentrum auf. Das Alterszentrum ist in diesen Fällen die Projektträgerschaft, welche die allenfalls notwendigen Anträge an den Gemeinderat stellt. Ihr Personalaufwand wird intern verrechnet. Das Alterszentrum kann solche Aufträge auch verwaltungsextern vergeben.

Es gilt das öffentliche Beschaffungsrecht.

---

2 Richtlinie über die Meldung von Unregelmässigkeiten (Whistleblowing) vom 15. November 2022

3 Reglement über den Schutz vor sexueller Belästigung am Arbeitsplatz vom 16. Juli 1996, SKR 1.204.0

4 Leitbild betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM Leitbild) vom 10. November 2020

6.11 Zur institutionellen Beziehung zur Gemeinde Stäfa

Das Alterszentrum untersteht vollständig der Aufsicht und Steuerung durch den Gemeinderat.

Der Gemeinderat entscheidet weiter über Managementgrundlagen wie z.B. die Kompetenzmatrix oder den Gegenständen des Reporting abschliessend, wenn es um die Rolle und Kompetenzen als Eigentümerin geht. In Fragen der inhaltlichen Weiterentwicklung entscheidet die Ressortvorsteherin bzw. der Ressortvorsteher abschliessend, wenn es nicht die grundsätzliche Rolle der Gemeinde als Eigentümerin betrifft.

Die Ressortvorsteherin bzw. der Ressortvorsteher amtiert grundsätzlich als beratende Stimme und als delegierte Person der Exekutive, wenn es um die operative Umsetzung der Strategie geht. Sie arbeitet mit der Gemeindeschreiberin bzw. dem Gemeindeschreiber als Linienvorgesetzte der geschäftsführenden Person zusammen.

6.12 Zum Qualitätsmanagement

Das Alterszentrum erstellt ein Betriebs- und ein Qualitätsmanagementkonzept. Diese Konzepte und deren Umsetzungsunterlagen werden periodisch und bei Änderungen der Gemeindeschreiberin bzw. dem Gemeindeschreiber zur Verfügung gestellt.

Die Qualität der Leistungserbringung ist über eine Teilnahme am obligatorischen Qualitätsreporting des Bezirks nachzuweisen. Das Alterszentrum sorgt – unter Einhaltung der datenschutzrechtlichen Bestimmungen – für die Erhebung und Aufbereitung der für die Qualitätssicherung und ein Controlling durch die Gemeinde benötigten Daten einschliesslich Kennzahlen und Benchmarks und stellt sie der Gemeinde zur Verfügung.

6.13 Zu Geldverkehr, Vermögen

Das Alterszentrum ist nicht vermögensfähig, die es betreffenden Aktiven und Passiven werden nicht übertragen.

Der Geldverkehr wird ausschliesslich durch die Finanzabteilung der Gemeindeverwaltung abgewickelt. Sofern das zuständige Personal des Alterszentrums die fachlichen Anforderungen erfüllt, kann unter den Prämissen von Effizienz und Risikomanagement und mit schriftlicher Zustimmung der Gemeindeschreiberin bzw. des Gemeindeschreibers von diesem Grundsatz abgewichen werden.

Das Alterszentrum führt eine Finanzbuchhaltung nach den Weisungen der Finanzabteilung der Gemeindeverwaltung. Budgetentwurf, Finanz- und Investitionsplanung und Rechnung werden weisungsgemäss vorgelegt.

6.14 Zu ökologisch orientierten Massnahmen

Der Gemeinderat fördert bei Beschaffung und Verwendung von Sachgütern, Bauleistungen und Dienstleistungen umweltverträgliches Handeln zugunsten anerkannter ökologischer Standards (wie Verzicht auf schädliche Bestandteile, langlebigere Güter, nachhaltige Materialien, CO_2-Neutralität, Einsatz erneuerbarer Energien, Senkung Energiebedarf, Senkung Papierbedarf, usw.). Realisiert das Alterszentrum von sich aus solche Massnahmen, die über gesetzliche Vorgaben hinausgehen, fallen die dafür aufzuwendenden Kosten und Investitionen nicht unter das Prinzip der vollen Kostendeckung.

Der Gemeinderat unterstützt solche Massnahmen zudem mit steuerfinanzierten Beiträgen. Die Geschäftsleiterin bzw. der Geschäftsleiter stellt rechtzeitig für solche Beiträge Antrag.

6.15 Zu Risikomanagement, Controlling und Reporting

Das Alterszentrum verfügt über ein den gesetzlichen Vorgaben und den Grundsätzen der Gemeindeverwaltung entsprechendes Risiko-Management und ein internes Kontrollsystem.

Das Alterszentrum wendet ein Controlling an, mit dem überprüft wird, wie die strategischen und die wichtigsten operativen Ziele und Vorgaben erfüllt werden.

Über die im Anhang definierten Kennwerte rapportiert das Alterszentrum quartalsweise und kommentiert kurzgefasst wesentliche Abweichungen.

Der Gemeinderat kann unter Einhaltung des Dienstwegs jederzeit Informationen und Unterlagen einfordern, die im Zusammenhang mit den gesetzlichen Vorgaben oder denjenigen der Unternehmensstrategie stehen.

Nach Revisionen und Audits von behördlichen Organen legt das Alterszentrum dem Gemeinderat die Revisionsberichte unaufgefordert und mit ihrem Kommentar zur Kenntnisnahme vor.

Einmal im Jahr veröffentlicht das Alterszentrum einen Geschäftsbericht.

7. Grundsätze der Handhabung

Diese Unternehmensstrategie wird von allen an ihr und ihrer Umsetzung direkt Beteiligten ernsthaft, respektvoll für die unterschiedlichen Aufgaben und Verantwortungen und mit Augenmass wahrgenommen.

8. Schlussbestimmungen

Die vorliegende Unternehmensstrategie wurde vom Gemeinderat am 15. November 2022 erlassen und dem Geschäftsleiter des Alterszentrums, Matthias Radtke, zur Kenntnisnahme und sofortigen Umsetzung übergeben.

Stäfa, 15. November 2022

IM NAMEN DES GEMEINDERATS STÄFA

Christian Haltner	Daniel Scheidegger
Gemeindepräsident	Gemeindeschreiber

A. Anhänge

A1 Kennzahlen und Gegenstände des Reportings

Bewohnerschaft	– Bettenauslastung – Herkunft, Wohnsitzstatistik – Durchschnittsalter bei Eintritt – Anteil Kurzzeitaufenthalter – Anteil Frauen und Männer – Entwicklung Pflegestufen – Anzahl Ein- und Austritte, Austrittsgründe – Zufriedenheit
Personal	– Fluktuation – Belegte Vollzeitstellen, Kader und bereichsspezifisch, Nachweis Anteil Frauen und Männer – Belegte vorübergehende Stellen – Anzahl beschäftigtes Personal – Stellen- und Einreihungsplan – Absenzen – Arbeitszeit- und Feriensaldi – Ausbildungsquote – Nachweis der Lohngerechtigkeit
Finanzen	– Taxerträge – Jahresendprognose – Personalaufwand – Budgetvergleich, Erfolgsrechnung – Jahresabschluss
Kostendeckung	– Vollkostenrechnung (Deckungsgrad aktuell, Über-/Unterdeckung) – Deckungsgrad Vier-Jahres-Periode
Finanzplanung	– Finanzplanung Bau und Betrieb – Ausführungsgrad freigegebene Vorhaben – Liste realisierter nachhaltiger Vorhaben
Prozesse	– Taxordnung, Stand und letzte Änderung – Angemeldete Betten auf der Pflegeheimliste des Kantons Zürich – Risikomanagement – Meldungen Verhaltenskodex und Unregelmässigkeiten (unter Wahrung der Persönlichkeitsrechte)
Angehörige	– Zufriedenheit – Beschwerden / Rückmeldungen – Qualität der Zusammenarbeit

A2 Kompetenzmatrix

Aufgaben	GL	GS	HR	RV	GR
Bereich Personal					
Anstellung GL		A/U	B	B/U	E
Entlassung Kader (AL)	A	E	B	I	
Verwarnungen Kader (AL)	E	B	B	I	
Aufbau- und Personalorganisation	E	B	B		
Stellvertretungsregelung GL, Unterschriftenberechtigung	E	I		I	
Übrige Anwendung Personalrecht	E		B		
Bereich Führung, Management					
Strategie und Auftrag	A			B	E
Unternehmensziele im Rahmen der Strategie	A/U	B		E	I
Angebotsentwicklung, strategisch	A			B	E
Angebotsentwicklung, Vertiefung und Umsetzung	E	B		I	
Führungsstruktur und -rhythmus, Managementgrundlagen, AGB	E/U				
Controlling, Reporting	E/U				
QM	E				
Krisenmanagement gemäss Prozessablauf	E/U	I	I/B	I	I
Bereich Finanzen					
Tarifierung, Erlass Taxordnung	A	B		B	E
Ausgabenkompetenz ER / IR <u>innerhalb</u> Budget - einmalig - wiederkehrend	E Fr. 60’000 Fr. 15'000			E Fr. 100'000 Fr. 25'000	
Ausgabenkompetenz ER / IR <u>ausserhalb</u> Budget - einmalig - wiederkehrend				E Fr. 60’000 Fr. 15'000	

A3 Stellvertretungsmatrix für Geschäftsleiterin bzw. Geschäftsleiter

Aufgaben	RV	GS	HR	Kader (AL)	PA
Anstellung und Entlassung AL	I	E	B	A	B
Freistellung von MA bis Stufe AL		I	B	E, Stv. GL	
Personalrechtliche Anordnungen		B	B	E, Stv. GL	
Lohnfreigabe, Auszahlungen an Personal				E, Stv. GL	
Rechnungen visieren				E, Stv. GL	
Ansprechperson Angehörige				E/U, AL Pflege	
Medienkontakte	I	E/U		A	
Technische Fehler u. Ausfälle oder Schäden		I		E/U, AL Technik	
Bewohnerinnen bzw. Bewohner-Forum planen u. durchführen				E, Stv. GL	
Vorbereitung und Durchführung AL-Sitzung				E/U durch Stv. GL	

A4 Prozessablauf Fünf-Jahresplanung

Schnittstellen	Prozess-Schritt	Verantwortung / Lead
AL Finanzen GS	Zeitpunkt: Ende Juni ▪ Interne Aufnahme der Ist- und Sollbedarf mit Leitung Finanzen und den übrigen AL ▪ Betrachtung der Gesamtübersicht mit der zuständigen Person Immobilienunterhalt der Gemeindeverwaltung ▪ Erstellung einer Gesamtübersicht und einer favorisierten, etappierten Umsetzung ▪ Verknüpfung mit der approximativen Tarifierung der nächsten 5 Jahre (Prozessablauf Tarifierung) ▪ Abgrenzung: alle baulichen und betrieblichen Mittel, die der Betrieb zur Erfüllung der Aufgaben benötigt	GL Lanzeln
Ressortvorstehende Person (RV)	Besprechung und Bereinigung Ebene Ressort Zeitpunkt: Juli ▪ Besprechung der 5-Jahresplanung mit Gemeindeschreiberin bzw. Gemeindeschreiber und dem zuständigen Mitglied aus dem Gemeinderat	GL Lanzeln
GL Lanzeln	Integration in Finanzplanung und jährliches Budget Gemeinde ▪ Weiterleitung als Antrag an die Abteilung Finanzen Gemeindeverwaltung	Abt. Finanzen
	Bereinigung Budget und Finanzplan durch Gemeinderat	
	Festsetzung Budget und Finanzplanung durch Gemeindeversammlung	
Technischer Dienstag Immobilienunterhalt	Nach Festsetzung bzw. Eintritt Rechtskraft Umsetzung gemäss Etappierung	GL Lanzeln

A5 Prozessablauf Tarifierung

Schnittstellen	Prozess-Schritt	Verantwortung / Lead
GS RV FV AL Pflege	**Erstellung der Tarife für Folgejahr** **Zeitpunkt: August** Prüfung und Anpassung der Tarife gemäss ▪ Vorgaben des Kantons (Höchstwerte) ▪ Vollkostenrechnung Lanzeln ▪ Geplante Investitionen gemäss Fünf-Jahresplanung ▪ Berücksichtigung regionaler Benchmark	GL Lanzeln
GS RV	**Anhörung der Gemeindevertretung** **Zeitpunkt: September/Oktober** ▪ Besprechung der vorgeschlagenen Tarifierung mit Ressort-vorstehender Person (RV) und Gemeindeschreiberin bzw. Gemeindeschreiber	GL Lanzeln
GL (Antrag) GS RV	**Entscheid des Gemeinderats** **Zeitpunkt: November** ▪ Nach eventueller Anpassung aufgrund der Anhörung von GS und RV ▪ Aufgrund Budgetantrag Gemeinderat	GL Lanzeln
	Festsetzung Budget durch Gemeindeversammlung	
Administration	**Umsetzung der neuen Tarife** ▪ Auf 1. Januar des Folgejahres aufgrund des genehmigten Budgets	GL Lanzeln

A6 Prozessablauf Beschwerden von Angehörigen und Bewohnenden

Schnittstellen	Prozess-Schritt	Verantwortung / Lead
	Eingang einer Beschwerde durch ▪ Angehörige ▪ Bewohnerinnen und Bewohner ▪ Beistände und Beiständinnen ▪ Gemeinderat / Gemeindeverwaltung	Angehörige oder Bewohnerinnen bzw. Bewohner
GL	**Persönliches Gespräch mit Angehörigen** **Zeitpunkt: so rasch als möglich nach Eingang** ▪ Schriftliche Dokumentation im Easydoc In folgenden Fällen ist eine verpflichtende Information an den GL zu machen: ▪ Fahrlässigkeit ▪ Gewalt an BW ▪ Psychische Belastungssituation ▪ Kommunikationsfehler	Zuständige oder angesprochene Führungskraft und /oder angesprochene MA
GL Interne Fachpersonen Betroffene BW GS	**Situationsanalyse intern** ▪ Situationsanalyse mit involvierten Fachpersonen Lanzeln ▪ Verpflichtende Info an Gemeinde bei Austritt im Rahmen des regelmässigen Führungsreporting (in Fällen des Austritts, bei absichtlicher Schädigung)	Zuständige Führungskraft GL
GL	**Massnahmen definieren und umsetzen (Bei Bedarf)** ▪ Information aller Beteiligten über die Massnahmen	Zuständige Führungskraft
GS	**Überprüfung der Massnahmenwirkung** ▪ mit Information an GL bei obig definierten Situationen: Fahrlässigkeit, Gewalt an BW, Psychische Belastungssituationen, Kommunikationsfehler	Zuständige Führungskraft

A7 Prozessablauf besondere Personalvorfälle

Schnittstellen	Prozess-Schritt	Verantwortung / Lead
	Eingang einer Beschwerde/ Information/Sorge durch Mitarbeitende bei einer eigens ausgewählten Vertrauensperson	Interne oder externe Personen
GL Zuständige Führungskraft	**Rückmeldung an HR** ▪ mittels Gesprächs und anschliessender schriftlicher Aktennotiz	Person, die ins Vertrauen gezogen wurde
GL Kader Betroffene MA Reglement zum Schutz vor sexueller Belästigung am Arbeitsplatz Krisenkommunikation Gemeinde	**Situationsanalyse** ▪ Prüfung, ob externe Beratung/Support angezeigt ist ▪ Gemeinsames Vorgehen definieren und verschriftlichen ▪ Prüfung von Information gegenüber Mitarbeitenden, Angehörigen oder sogar einer breiteren Öffentlichkeit ▪ Info an Gemeinde: bei formellen Verfahren, wenn Dritte betroffen sind, bei Inanspruchnahme Krisenkommunikationskonzept	HR
GL Betroffene MA	**Massnahmen definieren und umsetzen**	HR mit zuständiger Führungskraft
GL	**Wirkung der Massnahmen überprüfen** ▪ Rückmeldung auch an Gemeinde (sofern die Erst-Info erfolgt war, aufgrund sensibler Thematik)	HR mit zuständiger Führungskraft

A8 Führungsreporting

Das Führungsreporting findet nach den folgenden Grundsätzen statt: Auf Basis der betrieblichen Gesamtstrategie findet zwischen dem Geschäftsführer Lanzeln und der operativ vorgesetzten Person der Gemeinde ein regelmässiges Reporting statt.

Ziel dieses regelmässigen Reporting ist, dass der Geschäftsführer einen grösstmöglichen Handlungsspielraum hat, hinter dem die operativ Vorgesetzte Person nicht nur aufgrund von Vertrauen, sondern auch aufgrund von Kenntnissen der betrieblichen Situation mit ihren Herausforderungen und Erfolgen, vollumfänglich stehen kann.

Das Führungsreporting findet grundsätzlich alle vier bis sechs Wochen statt.

Die Inhalte decken qualitative und quantitative Aussagen in folgendem Themen- Spektrum ab:

- Belegungssituation
- Ausserordentliche Situationen Bewohnerinnen und Bewohner
- Aktueller Stand der betrieblichen Ziele bzw. der betrieblichen Projekte
- Finanzkennzahlen der aktuellen Betriebsrechnung im Vergleich mit Budget (Belegung, Vollzeitstellen- Äquivalent)
- Quartals- Forecast
- Ausserordentliche Herausforderungen im Gesamtbetrieb
- Mitarbeitenden – Fluktuation
- Mitarbeitenden – Situation allgemein
- Strategische Themen
- Beschwerdemanagement
- 2-mal jährlich Rückmeldung bzgl. den beiden Zielgruppen Angehörige und Bewohnerinnen und Bewohner gemäss systematischer Erfassung

AB Verwendete Abkürzungen

A Antrag
B Beratung
E Entscheid
I Information
U Umsetzung

QM Qualitätsmanagement
ER Erfolgsrechnung

GL Geschäftsleiterin bzw. Geschäftsleiter Alterszentrum Lanzeln
GS Gemeindeschreiberin bzw. Gemeindeschreiber
HR Fachbereich Personal Gemeindeverwaltung Stäfa
RV Ressortvorsteherin bzw. Ressortvorsteher (zuständiges Mitglied des Gemeinderats)
GR Gemeinderat
PA Personalassistenz AZ Lanzeln
AL Abteilungsleiterin bzw. Abteilungsleiter AZ Lanzeln