

An den Grossen Gemeinderat

Winterthur

Beantwortung der Interpellation betreffend Reorganisation städtischer Alters- und Pflegeheime, eingereicht von den Gemeinderät/innen B. Baltensberger (SP), A. Daurù (SP), G. Bienz-Meier (CVP), S. O'Brien (Grüne/AL) und W. Badertscher (SVP)

Am 24. September 2007 reichten die Gemeinderätinnen und Gemeinderäte Bea Baltensberger und Andi Daurù namens der SP Fraktion, Gabi Bienz-Meier namens der CVP-Fraktion, Silv O'Brien namens der Grünen/AL-Fraktion und Werner Badertscher namens der SVP Fraktion mit 39 Mitunterzeichnerinnen und Mitunterzeichnern folgende Interpellation ein:

"Der Winterthurer Stadtrat hat im Rahmen des Projektes "Haushaltsanierung 2007" (HS 07) im Jahre 2005 eine Reorganisation bei den städtischen Alters- und Pflegeheimen eingeleitet mit dem Ziel, den Aufwandüberschuss um 2 Mio. Fr. jährlich zu reduzieren, dies bei gleich bleibender Betreuungs- und Pflegequalität für die Bewohnerinnen und Bewohner.

Damit die Situation nach der Reorganisation vom Parlament und interessierten Kreisen richtig beurteilt werden kann, wird der Stadtrat ersucht, folgende Fragen zu beantworten:

A) Bereich Pflege

1. Gemäss Aussagen des Stadtrates soll die Pflege- und Betreuungsqualität trotz Reorganisation keinerlei Einbussen erlitten haben. Welche Erhebungen und Berichte liegen diesen Feststellungen des Stadtrates zugrunde?
2. Durch die Reorganisation wurden auf Ebene aller Kaderstufen Funktionen und Verantwortungsbereiche zusammengelegt. Betroffen davon waren unter anderem die Pflegedienstleistungen und die Gruppenleitungen. Welche Aufgaben, Verantwortlichkeiten tragen in der neuen Struktur die Pflegenden an der Basis, und was übernehmen die ihnen übergeordneten Leitungsinstanzen und wie wirkt sich das auf die Bewohnenden und Angehörigen aus?

B) Bereich Arbeitssituation und Qualität

1. a) Wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben seit Beginn der Reorganisation gekündigt und wie vielen wurde gekündigt?
b) Bei wie vielen kündigenden Mitarbeitenden war der Kündigungsgrund "gesundheitliche Probleme"?
2. Wie war vor der Reorganisation das zahlenmässige Verhältnis zwischen Pflegepersonal mit Diplom und Pflegepersonal ohne Diplom, wie ist dies nach der Reorganisation?
3. Wer tritt als Gastgeber/Gastgeberin in den einzelnen Heimen gegenüber den Bewohnenden und ihren Angehörigen auf?

C) Finanzen

1. Wie hoch sind insgesamt bei der Reorganisation die Kosten für den Personalabbau ausgefallen (Sozialpläne, Abfindungen, Frühpensionierungen)? Wie hoch sind die Kosten für die externen Berater?
2. Welchen Investitionsbedarf hat die Reorganisation nach sich gezogen? Welche Infrastrukturen wurden in den einzelnen Betrieben infolge der durch die Reorganisation eingeführten gemeinsamen Nutzung von Einrichtungen nicht mehr benötigt? Wie werden diese "übrig gebliebenen" Infrastrukturen künftig genutzt? Wie viel wurde in diese nun überflüssigen Infrastrukturen in den letzten 5 Jahren vor der Reorganisation investiert?
3. Wie hoch sind die Gesamtkosten der Reorganisation?

D) Weitere Entwicklung

Kern der Reorganisation der städtischen Alters- und Pflegeheime war die organisatorische Zusammenführung der bis anhin dezentral geführten fünf Alters- und Pflegeheime zu zwei Zentren und die entsprechenden Reduzierung

der Heimleitungs- und weiterer Kaderstellen. Damit hat der Stadtrat den breit abgestützten und bewährten Grundsatz bei den Alters- und Pflegeheimen "1 Heim = 1 Leitung" über Bord geworfen, was bei der Bevölkerung und bei Fachleuten nach wie vor umstritten ist.

1. Ist der Stadtrat der Meinung, dass durch die Einführung des Bezugspersonensystems bei der Betreuung und durch die Reduktion auf zwei Zentrumsleitungen für die fünf Heime die ehemaligen fünf Heimleitungs- personen bezüglich ihrer Funktion, Aufgaben und Bedeutung vollständig ersetzt wurden?
2. Unter welchen Umständen und Bedingungen wäre der Stadtrat bereit, wieder eine eigene volle Heimleitung pro Heim zu installieren?"

Der Stadtrat erteilt folgende Antwort:

Rund drei Jahre nach Beginn der Reorganisation der städtischen Alters- und Pflegeheime zieht der Stadtrat heute eine positive Bilanz. Er stellt fest, dass die damals mit dem Projekt verbundenen Ziele erreicht wurden. So werden zum einen die finanziellen Sparvorgaben eingehalten, worüber die Hochrechnung 2007 Rechenschaft gibt. Vor allem aber wurde zum anderen das wichtige Ziel, wonach die Einsparungen nicht zu Lasten der Bewohnerinnen und Bewohner ausfallen durften ebenfalls erreicht. Darüber geben die Ergebnisse einer Befragung Auskunft, welche der Bereich Alter und Pflege unter den Bewohnerinnen und Bewohnern und deren Angehörigen durchgeführt hat. Rückblickend wird aber auch deutlich, welche grosse Anforderungen die Reorganisation an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch an die Bewohnenden und die Öffentlichkeit gestellt hat.

Der Reorganisationsprozess bot die Chance, nicht nur die Strukturen der Zusammenarbeit zu optimieren, sondern auch die Arbeit selbst noch wirkungsvoller und besser zu machen. Durch die Zusammenführung und Erarbeitung von gemeinsamen Strategien und Konzepten wurde und wird es möglich, einheitliche Qualitätsstandards für alle Zentren einzuführen und sich mit zukunftsweisenden und wissenschaftlich abgestützten Arbeitsweisen auseinanderzusetzen. Im Sinne von "best practice" konnte ausserdem von den Erfahrungen der anderen gelernt werden. Daraus entstanden Folgeprojekte, die alle Arbeitsfelder betreffen – von der Pflege und Betreuung bis zur Informationstechnologie – mit dem Ziel, auch dort qualitative Verbesserungen einzuführen. Ebenso haben die differenzierten Antworten aus den Bewohnerbefragungen noch Verbesserungspotenziale bezeichnet, für deren Realisierung nun Massnahmen geplant werden. Für die nächste Zeit ist es Aufgabe der Bereichsleitung die Verbesserungen nun zu konsolidieren und allfällige Folgeschritte sorgfältig zu planen.

Ausgangslage und Sparauftrag für das HS 07 Projekt

Zur Erinnerung sei nochmals kurz auf die Ausgangslage beim Start des Reorganisationsprojektes verwiesen. Zu jenem Zeitpunkt existierten im Bereich Alter und Pflege fünf funktionierende mehr oder weniger autonome Heime mit kompletten Führungs- und Organisationsstrukturen (z.B. Brühlgut 19 Leitungen und 1 Geschäftsführer). Zugeordnet und daneben verfügte man über zusätzliche Betreuungseinrichtungen wie eine Aussenwohngruppe, die Tagesklinik, verschiedene Alterswohnungen, ein Temporärheim etc. Für Pflege und Betreuung, Führung oder Qualitätssicherung bestanden unterschiedliche Konzepte und Standards, die durch die einzelnen Heime selber definiert wurden; ebenso existierten unterschiedliche Stellen- und Qualifikationsschlüssel.

Im Rahmen von Win03 waren zwei Sparmassnahmen umgesetzt worden, wodurch die Nettokosten, die sich im Jahr 2002 noch auf 13 Mio. Fr. beliefen, gesenkt werden konnten: um 1 Mio. durch die Massnahme 75 ("Anpassung der Leistungen in der Betreuung und Pflege") und um 5 Mio. durch die Massnahme 74 ("Mehreinnahmen durch Anpassung der Taxordnung in zwei Tranchen"). Dies bedeutet, dass bereits im Jahr 2004 mit Auswirkungen auf der Aufwand- und der Ertragsseite eine wesentliche Korrektur vorgenommen und dadurch der Spielraum für eine weitere Defizitminderung beschränkt wurde.

Vor diesem Hintergrund präsentierten sich die Optionen und das Potenzial für die Realisierung eines Sparprojektes im Rahmen des vom Stadtrat lancierten Sanierungsprogramms HS07 als relativ eng: Das solcherart definierte Projekt "K" musste auf der Prämisse basieren, dass eine Reduktion der Nettokosten nur über die Verminderung von Personalkosten geschehen konnte, die rund 80% des Aufwandes ausmachen. Ebenso war indessen vorgegeben, dass die Reduktion des Personalaufwandes nicht bei der direkten Betreuung und Pflege erfolgen konnte und sollte, da die Betreuungsqualität für die Bewohnenden durch die Reorganisation möglichst nicht berührt werden sollte. Am meisten Potenzial war bei der fünffachen, bisher pro Heim vollständig unabhängigen, kompletten Leitungsorganisation auszumachen.

Vor diesem Hintergrund wurden Grundsätze und Ziele für das Konzept der Reorganisation definiert. Der Auftrag, den es zu erfüllen galt, war ein doppelter: Mittels Straffung der Führungsstrukturen, Zusammenlegung von Leitungen und Nutzung von Synergiepotenzialen in der Gesamtorganisation, ("gemeinsame Geschäftsführung", "vom Nebeneinander zum Miteinander") sollte einerseits durch die Einsparung von Personalkosten der Sparauftrag erfüllt werden und andererseits eine schlanke steuerbare Organisationsstruktur geschaffen werden, die sich auf die wirtschaftlichen, demographischen und gesellschaftlichen Veränderungen ausrichten kann.

Reorganisationsprozess

Für die Gesamtsteuerung des Projektes waren die Departementsvorsteherin, als Projektleiter der Bereichsleiter Alter und Pflege sowie ein externer Spezialist der Firma H_focus AG verantwortlich. Für die Umsetzung des Projektes wurde ein Kernteam gebildet, bestehend aus den Mitgliedern der Bereichsleitung Alter und Pflege sowie weiteren Kader- und Fachpersonen aus den Heimen (Pflege und Hotellerie), der Spitex und zwei Beratern der H_focus AG.

Für die Umsetzung des Vorhabens wurde ein ambitiöser Zeitplan ausgearbeitet: Die Zeit bis September 2005 wurde als Planungsphase definiert (Organisation konzipieren, Erarbeitung in Kernteams, Entscheide Steuerungsausschuss), jene ab Oktober 2005 als Umsetzungsphase (Interne Kommunikation, Rekrutierungsprozess, Workshops, Schulungen); ab 2006 erfolgte die Betriebsphase. Neben der Erarbeitung der Gesamt-Organisationsstruktur wurden in Teilprojektteams Vorschläge für die Organisation der Abteilungen für die Heimzentren und die Zentralen Dienste entwickelt. Es wurden Teilprojekte für Bildung, Finanz- und Rechnungswesen und Kundenberatung gebildet, wobei jedes Teilprojekt unter Leitung eines Kernteammitgliedes stand.

Während in der ersten Projektphase (Sommer 2005) alle Arbeitsprozesse erhoben, dargestellt und die neuen Synergielösungen mit dem benötigten Stellenumfang erarbeitet wurden, startete parallel dazu bereits das Teilprojekt "Unternehmenskultur entwickeln"; Zielsetzung der Reorganisation war auch die Verstärkung der "Kunden- und Mitarbeiterorientierung" auf der Führungsebene. Daneben wurde als weiteres Element der Kommunikation und Kulturarbeit eine "Resonanzgruppe" geschaffen, deren Mitglieder sich aus dem Kreis aller Mitarbeitenden des Bereiches Alter und Pflege freiwillig melden konnten. Die Resonanzgruppe traf und trifft sich periodisch zu einer Feedback-Runde mit dem Bereichsleiter Alter und Pflege und hat noch heute die Funktion eines Soundingboards.

Der gesamte Reorganisationsprozess wurde im Rahmen von HS07 begleitet und überwacht. Quartalsweise berichtete der Projektleiter anlässlich der "Semaine fixe" im Projektausschuss über die Prozessfortschritte, und der Stadtrat beriet und genehmigte anschliessend die einzelnen Anträge und Reportings.

Finanzielle Zielerreichung der Reorganisation

Um die Personalkosten nachhaltig, d.h. wiederkehrend um Fr. 2.0 Mio. zu vermindern, mussten Leitungsfunktionen zusammengelegt, synergetisch mit andern Funktionen verbunden und gleichzeitig mit der Konzentration auch neue Funktionen geschaffen werden. Die zahlreichen Pensumsänderungen, Um- und Neubesetzungen und auch die Aufhebung von Stellen zugunsten von neu zusammengesetzten und straffer definierten Stellenbeschreibungen lösten eine grosse Zahl von personellen Veränderungen aus. Diese wurden möglichst sozialverträglich, einvernehmlich und in Übereinstimmung mit dem Personalstatut sowie dem vom Stadtrat beschlossenen Sozialplan vollzogen. Die entstehenden Kosten wurden im Budget für das Jahr 2006 als einmalige Folgekosten der Reorganisation eingestellt, sodass im Zieljahr 2007 die Sparvorgabe erfüllt werden konnte. Sichtbar wird die Defizitminderung im bereinigten Voranschlag 2007 und in der letzten Hochrechnung vom September 2007. Die bereinigte Rechnung 2007 sollte das Ergebnis bestätigen.

Zu den einzelnen Fragen:

Zur Frage A) Bereich Pflege:

"1. Gemäss Aussagen des Stadtrates soll die Pflege- und Betreuungsqualität trotz Reorganisation keinerlei Einbussen erlitten haben. Welche Erhebungen und Berichte liegen diesen Feststellungen des Stadtrates zugrunde?"

Mit den eingeführten organisatorischen Neuerungen konnten substantielle Verbesserungen erreicht werden, welche direkt einen Einfluss auf die Lebensqualität der Bewohnerinnen und Bewohner haben:

- Neu wird nicht mehr zwischen Alters- oder Pflegeheim unterschieden; angepasst wurde entsprechend die Bezeichnung in "Alterszentrum". Im Sinne der integrierten Versorgung wird in allen Heimen für alle Bewohnerinnen und Bewohner jene Betreuung und Pflege angeboten, die auf ihren persönlichen Zustand zugeschnitten ist. Bewohnende müssen so ihr Zimmer auch dann nicht mehr wechseln, wenn ihre Pflegebedürftigkeit zunimmt. Mit dieser Neuerung nimmt man den betagten Menschen eine grosse Sorge, die sie bisher hatten.
- Mit der Reorganisation wurde das Bezugspersonensystem eingeführt. Die Bewohnerinnen und Bewohner haben damit eine einzige Ansprechperson, die verantwortlich ist für die Koordination zwischen ihnen, den Angehörigen, der Ärzteschaft und der Pflege.
- Weitere Verbesserungen betreffen vor allem die persönliche Lebensqualität der Bewohnenden: Eine Mitarbeiterin kümmert sich neu um die Freizeitgestaltung in allen Zentren. Das Programm wurde verbreitert und steht allen Bewohnerinnen und Bewohnern von allen Zentren jederzeit offen. Wo sinnvoll, wurden flexible Essenszeiten eingeführt, die es den Bewohnerinnen und Bewohnern erlauben, auch im Alter ihren eigenen Rhythmus leben zu können.

Die Erfüllung der qualitativen Zielvorgabe wird aber vor allem mit dem Ergebnis der Kundenerhebung belegt. Diese wird gemäss parlamentarischer Zielvorgabe im WOV-Bericht zweijährlich durch ein unabhängiges Institut durchgeführt. Die Resultate der Befragung vom Frühjahr 2007 zeigen, dass rund 90% der Bewohnerinnen und Bewohner sich im Heim wohl fühlen; 88% ihrer Angehörigen würden das Heim weiterempfehlen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bekommen gute Noten für die Qualität ihrer Arbeit und ihr Engagement. Diese Zufriedenheit der Bewohnerinnen und Bewohner, ihr Wohlbefinden und Aufgehobensein in ihrem Heim ist der Massstab für die Qualität der Dienstleistungen der Mitarbeitenden.

"2. Durch die Reorganisation wurden auf Ebene aller Kaderstufen Funktionen und Verantwortungsbereiche zusammengelegt. Betroffen davon waren unter anderem die Pflegedienstleistungen und die Gruppenleitungen. Welche Aufgaben, Verantwortlichkeiten tragen in der neuen Struktur die Pflegenden an der Basis, und was übernehmen die ihnen übergeordneten Leitungsinstanzen und wie wirkt sich das auf die Bewohnenden und Angehörigen aus?"

Im Rahmen der Reorganisation wurde erstmals der Führungsanteil des Kaderpersonals definiert und ausgewiesen. Damit kann die Führungsaufgabe besser wahrgenommen werden und läuft nicht mehr "nebenbei". Der Abbau von definierten Stellvertreterfunktionen führte zu klaren Stellenprofilen und Verantwortlichkeiten, die sich in der Praxis bewähren. Gleichzeitig wurde die fachliche Unterstützung mit dem Einsatz von Pflegeexpertinnen auch in den bisherigen Altersheimen und durch Pflegenden mit erweitertem Fachwissen auf allen Wohngruppen ausgebaut. Auch wurde die Anzahl des qualifizierten Pflege- und Betreuungspersonals in den Altersheimen den effektiven Pflegegraden bei den Bewohnerinnen und Bewohnern angepasst; vor der Reorganisation wurde dies in jedem Heim unterschiedlich gehandhabt.

Die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Pflegenden an der Basis haben sich weniger durch die Reorganisation an sich, als vielmehr durch sinnvolle Folgemaßnahmen und Qualitätsverbesserungen wie z.B. die Einführung des Bezugspersonensystems verändert. Um die Mitarbeitenden ihren Qualifikationen gemäß besser einzusetzen, wurden zudem die Neuerungen der veränderten Berufsausbildungen im Gesundheits- und Sozialbereich (Fachmann / Fachfrau Gesundheit bzw. Betreuung) intensiv untersucht und entsprechend Aufgaben und Kompetenzen definiert. Damit ist es möglich, die Mitarbeitenden besser gemäß ihrer Qualifikationen einzusetzen. Dies bedeutet für einige aber auch in neuen Einsatzgebieten und mit anderen Teams zu arbeiten. Auf verschiedenen Pilotgruppen wird dies nun so umgesetzt und erprobt.

Zur Frage B) Bereich Arbeitssituation und Qualität:

"1 a) Wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben seit Beginn der Reorganisation gekündigt, und wie vielen wurde gekündigt?"

Die Zahl der Mitarbeitenden die im Bereich Alter und Pflege ihre Stelle wechseln, sei es aus eigener Motivation oder aus äusseren Gegebenheiten, ist seit Jahren stabil und zeigte auch 2006 und 2007 keine signifikanten Veränderungen. Die Fluktuation im Jahr 2006 entspricht dem Mittel der letzten Jahre. Sie war in einzelnen Institutionen etwas höher (Altersheim Brühlgut durch Abbau der Kaderstellen), in anderen Häusern z. B. im Alterszentrum Adlergarten aber sogar niedriger als 2005 (11, 2 % gegenüber 13, 4 %).

Die durch die Reorganisation erfolgte Stellenreduktion bewegt sich im Rahmen des immer Kommunizierten und in der finanziellen Zielvorgabe Begründeten, d. h. es wurden 17 Kaderstellen abgebaut. Die Reduktion erfolgte im Rahmen des vom Stadtrat genehmigten Sozialplans. Während der Veränderungsphase kam es zu fünf betriebsbedingten Kündigungen für Mitarbeitende, die keine sofortige Anschlusslösung gefunden haben. Ansonsten wurden immer einvernehmliche Vereinbarungen getroffen, oder Mitarbeitende haben von sich aus andere Lösungen gesucht.

Diese positive Bilanz soll aber nicht darüber hinwegsehen, dass der organisatorische Umbau für viele Mitarbeitenden eine Durststrecke war. Die Reorganisation war von einer für die Verhältnisse der Stadtverwaltung ungewohnten Dimension. So haben der Mitarbeiterberater und die Beauftragten für Gleichstellung nicht wenige Rat suchende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter begleitet, die sich im Zusammenhang mit und im Gefolge der Reorganisation vor erhebliche Probleme gestellt sahen. Es war auch Aufgabe des Personalamtes, darüber zu wachen, dass die Reorganisation unter Einhaltung der einschlägigen personalrechtlichen Be-

stimmungen umgesetzt wurde. Dies geschah in gutem Einvernehmen zwischen dem Personalamt und den zuständigen Stellen des Departementes Soziales.

"1 b) Bei wie vielen kündigenden Mitarbeitenden war der Kündigungsgrund "gesundheitliche Probleme?"

In den regelmässig stattfindenden Austrittsgesprächen, die durch die Abteilung Personalwesen anonym dokumentiert werden, taucht dieser Kündigungsgrund praktisch nie auf. Unbestritten ist allerdings, dass die Belastung der Mitarbeitenden während der Reorganisationsphase sehr hoch war. In jenen Situationen, in denen die Arbeitsbelastung zu gesundheitlichen Problemen führte, kam es nicht zu Kündigungen, sondern es wurden andere Lösungen z. B. mit Hilfe des Case Managements gefunden.

Eine interessante Kennzahl in diesem Zusammenhang sind die Fehltage durch Krankheit oder Unfall, die im Rahmen des Absenzenmanagements erhoben werden. Diese Zahl ist im Jahr 2006 gegenüber 2005 insgesamt gesunken, so etwa im Wohn- und Pflegezentrum Oberi von 2.600 auf 2.200 Tage oder im Altersheim Rosental von 640 auf 617 Tage. Auch daraus ergeben sich somit keine Anzeichen auf eine übermässige gesundheitliche Belastung der Mitarbeitenden.

"2. Wie war vor der Reorganisation das zahlenmässige Verhältnis zwischen Pflegepersonal mit Diplom und Pflegepersonal ohne Diplom, wie ist dies nach der Reorganisation?"

Wie immer betont wurde, war es das Ziel der Reorganisation, Einsparungen in jenen Bereichen zu erreichen, die nur geringen Einfluss auf die direkte Pflege und Betreuung der Bewohnerinnen und Bewohner haben. Es wurden deshalb keine Veränderungen der Stellenschlüssel ausserhalb des Kaderbereichs vorgenommen, und das Verhältnis zwischen Fachpersonal und Mitarbeitenden ohne Diplom in der Betreuung und Pflege ist unverändert geblieben. Hier liegen die Alterszentren der Stadt Winterthur im übrigen sogar über den kantonalen Vorgaben. So fordert der Kanton neu einen Anteil von 50 % diplomiertem Fachpersonal (z. B. Pflegefachleute DN I oder II, aber auch Fachangestellte Gesundheit), währenddem Winterthur bei einem Anteil von gut 60 % liegt.

Während des Reorganisationsprozesses wurde der Kontinuität der guten Betreuung und Pflege grösste Aufmerksamkeit geschenkt. Trotzdem waren zahlreiche Wechsel von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht zu vermeiden. Die Bewohnenden mussten so von vielen vertrauten Personen Abschied nehmen, was betagten Menschen stets besonders schwer fällt. Entgegen dem dadurch entstehenden subjektiven Eindruck, wurden aber keine Stellen in der Betreuung und Pflege gestrichen.

"3. Wer tritt als Gastgeber/Gastgeberin in den einzelnen Heimen gegenüber den Bewohnenden und ihren Angehörigen auf?"

Gastgeber gegenüber Bewohnenden und Angehörigen bei grösseren Anlässen oder speziellen Fragestellungen sind im Regelfall die für je ein Zentrum verantwortlichen Geschäftsführenden. Diese sind zu regelmässigen und allgemein bekannten Zeiten in den verschiedenen Alterszentren anwesend, eine Praxis, die sich sehr gut eingespielt hat. Daneben spielt das Team der Zentrumsleitungen, neben den Geschäftsführenden bestehend aus der Leitung Pflege, der Leitung Hotellerie und der Leitung Kundendienst, eine wichtige Rolle. Im Rahmen ihrer Funktion nehmen auch sie die Gastgeberrolle wahr und stehen für Fragen in ihrem Fachbereich zur Verfügung.

Ein weiterer Schwerpunkt der Reorganisation war die Stärkung der einzelnen Wohngruppen als Lebensmittelpunkt der Bewohnerinnen und Bewohner. Mit den definierten Bezugspersonen und vermehrten Anlässen auch auf dieser Ebene wird dies so gelebt und umgesetzt.

Zur Frage C) Finanzen:

"1. Wie hoch sind insgesamt bei der Reorganisation die Kosten für den Personalabbau ausgefallen? Wie hoch sind die Kosten für die externen Berater?"

Die Kosten für die personellen Veränderungen im Rahmen der Reorganisation – insbesondere Abfindungen aus dem Sozialplan oder gemäss Sondervereinbarung – belaufen sich in den Jahren 2005 und 2006 auf etwa Fr. 1.2 Mio. Diese Kosten wurden innerhalb des normalen Personalbudgets ausgewiesen und sind in der Rechnung der entsprechenden Produktgruppen enthalten.

Die Beraterhonorare wurden im HS07 Projekt k) "Gemeinsame Geschäftsführung" budgetiert und ausgewiesen. Hier wurde der gegebene Kredit von Fr. 133.000 fast vollständig ausgeschöpft. Dabei fallen neben der Beratertätigkeit während der Konzeptionsphase vor allem Kosten für die Durchführung von Change Management Workshops für alle Kadermitarbeitenden ins Gewicht, die entscheidend zum guten Funktionieren des Veränderungsprozesses beigetragen haben.

"2. Welchen Investitionsbedarf hat die Reorganisation nach sich gezogen? Welche Infrastrukturen wurden in den einzelnen Betrieben infolge der durch die Reorganisation eingeführten gemeinsamen Nutzung von Einrichtungen nicht mehr benötigt? Wie werden diese 'übrig gebliebenen' Infrastrukturen künftig genutzt? Wie viel wurde in diese nun überflüssigen Infrastrukturen in den letzten 5 Jahren vor der Reorganisation investiert?"

Die Reorganisation selber führte zu keinen Investitionskosten im eigentlichen Sinn. Die Infrastruktur wird auch überall wie bis anhin genutzt, es ist in diesem Sinne nichts überflüssig. Angefallen sind zum einen Kosten für diverse Umzüge, zum anderen wurde eine Einsparung auf Ebene der Bereichsleitung möglich, indem diese nicht mehr in gemieteten Büroräumen untergebracht ist, sondern frei gewordene Büros im Alterszentrum Brühlgut benutzt.

"3. Wie hoch sind die Gesamtkosten der Reorganisation?"

Neben den unter Frage C) 1. aufgeführten Kosten im Rahmen des HS 07 Kredits sind keine weiteren separat ausgewiesenen Aufwendungen entstanden. Das Projekt wurde im Rahmen der genehmigten Budgets bzw. Rechnungen abgewickelt

Zur Frage D) Weitere Entwicklung:

"1. Ist der Stadtrat der Meinung, dass durch die Einführung des Bezugspersonensystems bei der Betreuung und durch die Reduktion auf zwei Zentrumsleitungen für die fünf Heime die ehemaligen fünf Heimleitungspersonen bezüglich ihrer Funktion und Ausstrahlung vollständig ersetzt wurden?"

Wie bereits unter B) 3. ausgeführt, ist der Stadtrat von der neuen Struktur überzeugt. Die neuen Führungsstrukturen und Verantwortungen haben sich etabliert. Die Veränderungen befähigen die Verantwortlichen, den Bereich Alter und Pflege als ein Unternehmen mit einem Budgetvolumen in den Produktgruppen Alterszentren und Spitex von mehr als Fr. 80 Mio. und über 1.100 Mitarbeitenden zielgerichtet zu führen und wichtige strategische Vorgaben funktionell und finanziell sinnvoll umzusetzen.

"2. Unter welchen Umständen und Bedingungen wäre der Stadtrat bereit, wieder eine eigene volle Heimleitung pro Heim zu installieren?"

Eine Rückkehr zum alten System erachtet der Stadtrat als weder sinnvoll noch nötig. Mit der Reorganisation wurde den städtischen Alterszentren jene Struktur gegeben, die sie brauchen, um auch in Zukunft auf die Bedürfnisse der Bewohnerinnen und Bewohner ausgerichtete optimale Dienstleistungen erbringen sowie kommende Herausforderungen meistern zu können.

Die Berichterstattung im Grossen Gemeinderat ist der Vorsteherin des Departements Soziales übertragen.

Vor dem Stadtrat

Der Stadtpräsident:

E. Wohlwend

Der Stadtschreiber:

A. Frauenfelder