

## Der Stadtrat Zofingen

### an den Einwohnerrat

#### GK 184

### Interpellation der SVP vom 22. März 2021 betreffend "Ziele und Stand Umsetzung Massnahmen Seniorenzentrum Zofingen"; Beantwortung

Sehr geehrte Frau Präsidentin  
Sehr geehrte Damen und Herren

#### I Vorstoss

Der Vorstoss wurde nach Eingang auf der Homepage der Stadt Zofingen publiziert.

#### II Antwort des Stadtrats

Der Stadtrat antwortet auf die Fragen der Interpellation wie folgt:

##### Zur Frage 1

*Welche grundlegenden betriebswirtschaftlich notwendigen Massnahmen sind durch wen bis wann umgesetzt?*

##### 1. Ausgangslage

Im Seniorenzentrum standen per Stichtag 25. August 2021 21 Zimmer leer. Dieser Leerstand ist insbesondere auf die Pandemie Anfang 2021 zurückzuführen. Einerseits gab es weniger Eintritte, andererseits war die Sterberate höher. Zudem gab es einige befristete Kurzaufenthalte. In den Monaten Mai bis Juli 2021 verzeichnete das Seniorenzentrum 16 Eintritte und 18 Austritte.

Wie aus der folgenden Tabelle ersichtlich ist, bestehen per Ende August 2021 diverse Reservierungen. Somit könnten in diesem Jahr erstmals die Anzahl freier Betten unter 20 sinken.

Abteilungen	Total Zimmer	Zimmer frei	Anzahl Reservationen
Brunnenhof 1	21	6	1 Eintritt (30. Aug. 2021)
Brunnenhof 2	21	0	0
Brunnenhof 3	20	0	0
Tanner 1	15	6	1 Eintritt (Tagesgast 31. Aug. 2021)
Tanner 2	16	2	0
Tanner 3	16	4	0
Tanner 4	16	1	0
<b>Total freie Zimmer</b>		<b>19</b>	<b>1</b>

Basierend auf dem Controlling und den Berechnungen der Leitung ad interim wurde dem Seniorenzentrum ohne gegensteuernde Massnahmen bis Ende 2021 ein Defizit von ca. CHF 1,6 Mio. prognostiziert. Sollte sich die Auslastung weiterhin in diese Richtung positiv entwickeln, dann würde das Defizit unter CHF 1 Mio. sinken.

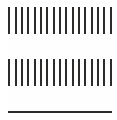
Um dem Defizit entgegenzuwirken, wurden insgesamt 11 Massnahmen auf Ertrags- und Kosten- seite definiert und eingeleitet. Für die Definition dieses Massnahmenpakets wurden folgende Schritte vorgenommen:

1. Analyse der Daten und Dokumente, Gespräche und Begehungen
2. Erarbeitung einer langen Liste an Massnahmen mit den Mitgliedern der Geschäftsleitung (21. April 2021)
3. Ableitung eines Massnahmenpakets von 11 Massnahmen (auf Basis der langen Liste)
4. Validierung des Massnahmenpakets mit dem Kader (26. April 2021)
5. Validierung des Massnahmenpakets mit der Betriebskommission (26. April 2021)
6. Validierung des Massnahmenpakets mit dem Stadtrat (28. April 2021)

## 2. Massnahmen

Die 11 Massnahmen auf Kosten- und Ertragsseite wurden in 11 Projekte gegliedert. 7 der 11 Massnahmen sind auf der Ertragsseite, dazu gehören umfassende Marketingaktionen, Beziehungspflege mit den Zuweisenden sowie zeitgemässe, innovative Angebote, wie etwa das Entlastungsangebot für pflegende Angehörige. Andere Angebote wie gerontopsychiatrische Strukturen oder spezialisierte Demenzabteilungen sind in der Prozessplanung langfristiger und setzen eine strategische Ausrichtung voraus.

Die Massnahmen auf der Ertragsseite vermögen das prognostizierte Defizit von CHF 1,6 Mio. aber nicht aufzufangen, so dass auch auf der Aufwandseite Massnahmen notwendig waren. Hier wurde zunächst die Möglichkeit der Kurzarbeit geprüft, welche Mitte Mai 2021 aufgrund der Rechtsform des Seniorenzentrums vom Kanton abgelehnt wurde. In der Folge wurden weitere personelle Massnahmen definiert, die einer Kürzung von 7 Vollzeitstellen (12 Personen) über den gesamten Betrieb entsprach. Durch den Stadtrat wurde ein Entgegenkommen bei den Zinsen für den Kredit bei der Stadt auf einen entsprechenden Antrag in Aussicht gestellt. Hoch erschienen im Benchmark die Energie-, IT- und HR-Kosten. Die allgemeinen Umverteilungsschlüssel im IT- und HR-Bereich sind für alle Betriebseinheiten der Stadt gleich. Eine Anpassung kommt deshalb für die Stadt nicht in Frage,



weil dies eine Umverteilung der Kosten auf die anderen Bereiche der Stadt bewirken würde. Weiter wurden die Zulieferer angeschrieben, um temporär mit Rabatten entgegenzukommen. Diese kamen dem Aufruf konstruktiv nach.

Die Massnahmen wurden in der Geschäftsleitung des Seniorenzentrums validiert. Sie werden weiterhin umgesetzt. Einmalige Massnahmen, wie etwa die personellen Massnahmen, wurden von der Leitung ad interim mit Mandatsübergabe abgeschlossen. Die fortlaufenden Massnahmen auf Ertragsseite sind sehr gut angelaufen und sollten in den kommenden Monaten die gewünschten Ergebnisse zeigen.

### Zur Frage 2

*Welche konkreten und messbaren Ziele inkl. KPIs (Key Performance Indicators) sind von wem bis wann gesetzt?*

Das definierte Massnahmenpaket verfolgt in erster Linie zwei übergeordnete Ziele, die wie folgt gemessen werden:

- Ziel 1: Bis Ende 2021 steigt die Auslastung im Seniorenzentrum auf ca. 90 % an.
- Ziel 2: Das prognostizierte Defizit soll auf Ende 2021 halbiert werden.

Zu diesem Zweck wurde das bestehende Controlling des Seniorenzentrums um weitere Kennzahlen ergänzt. Ebenso wird eine KPI-Liste erstellt und ab Oktober 2021 eingeführt. Diese Finanzkennzahlen wurden bereits mit dem Leiter Finanzen der Stadt Zofingen, der Betriebskommission und weiteren Stakeholdern besprochen. So verfolgt das Seniorenzentrum die laufenden Massnahmen monatlich anhand bestimmter Kennzahlen (KPI), welche in neun Gruppen (und diese in weitere Untergruppen) eingeteilt sind:

- Personal (gesamt und unterteilt nach Bereichen)
- Bewohnerinnen/Bewohner stationär
- Tagesaufenthalt
- Mieterinnen/Mieter Rosenberg
- Herkunft Bewohnerinnen/Bewohner
- Finanzkennzahlen
- Debitoren
- Finanzen/Ergebnis
- Restaurant Brunnenhof (Mittagessen und Drive-through)

Des Weiteren werden folgende Punkte überprüft:

- Beträge in CHF aus zugesprochenen Corona-Rabatten
- Zuweisermanagement (Anfragen)
- Reduktion Lohnkosten aus personellen Massnahmen
- Monatliche Überprüfung des Richtstellenplans (Arbeitszeitanalyse)
- regelmässige Überprüfung BESA-Einstufung (Pflegestufe)

Dieses engmaschige Controlling ermöglicht es, sofort zu reagieren und Anpassungen vorzunehmen, sollte ersichtlich werden, wenn eine der definierten Massnahmen nicht zum gewünschten Outcome führt.

In enger Zusammenarbeit mit der Firma CSP AG wird die neue Unternehmensstrategie für das Seniorenzentrum Zofingen erarbeitet und begleitet, so dass die strategischen Massnahmen für das Jahr 2022 eingeführt werden können. Basis der Strategie wird die Positionierungsstrategie des Seniorenzentrums Zofingen aus dem Jahr 2019 sein. In der laufenden Vorbereitungsphase werden das Vorgehen und die Ziele definiert, die Projektorganisation (Lenkungsausschuss und Projektteam) bestimmt, die Termine für die Interviews mit den Stakeholdern und Workshops definiert.

### Zur Frage 3

*Wer ist für die Kontrolle der Erreichung der Ziele verantwortlich und wie wird der Stand der Umsetzung dokumentiert und laufend verbessert?*

Seit dem Jahr 2016 besteht für das Seniorenzentrum ein institutionalisiertes Finanzreporting. Konkret erstellt die Finanzverwaltung in Zusammenarbeit mit der Finanzbuchhaltung des Seniorenzentrums ein monatlich vereinfacht berechnetes Monatsergebnis (Ertrag abzgl. Personalaufwand) und andererseits einen quartalsweisen Zwischenabschluss, welcher sämtliche wesentliche Aufwand- und Ertragspositionen umfasst. Empfänger dieser Controllinginstrumente sind der Stadtammann (Ressortvorsteher Finanzen), die Ressortvorsteherin Alter und Gesundheit sowie die Mitglieder der Geschäftsleitung des Seniorenzentrums.

Das Finanzcontrolling wird durch ein weiteres Reporting und die neue KPI-Liste ergänzt, welches neben der Belegung und der Entwicklung der Pflegestufe auch personelle Indikatoren monatlich ausweist. In den wöchentlichen Geschäftsleitungssitzungen werden die Zahlen besprochen und die Massnahmen definiert.

Die Kontrolle der Pflegeeinstufungen erfolgt monatlich durch die Leitung Pflege und Betreuung, sowie die Pflegeexpertin und wird jeweils mit dem Geschäftsleiter besprochen. Der daraus resultierende Handlungsbedarf wird von der Pflegeexpertin mit den Teams umgesetzt.

Die Geschäftsleitung trägt für die Zielerreichung in ihren jeweiligen Bereichen die Verantwortung. Die Hauptverantwortung liegt beim Geschäftsleiter, der im regelmässigen Austausch mit den Geschäftsleitungsmitgliedern und mit der zuständigen Ressortleiterin die Kennzahlen überprüft und allenfalls Massnahmen in die Wege leitet. Der Stand wird im internen Controllingsystem laufend dokumentiert; falls notwendig, werden Anpassungen vorgenommen. Die Massnahmen werden mit der Ressortleiterin regelmässig besprochen.

Die Situation im Seniorenzentrum hat aufgezeigt, dass es allenfalls sinnvoll wäre, wenn die Führung nicht nur aus einer Person (Ressortleitung), sondern breiter abgestützt wäre. In diversen Gesprächen wurden im Stadtrat und mit dem neuen Geschäftsleiter intensiv über mögliche neue Strukturen zur Führung des Seniorenzentrums diskutiert und nach Lösungen gesucht. Die Neuorganisation zielt auf ein strategisches Führungsgremium hin – eine Art Verwaltungsrat – mit klar definierten Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen.

#### Zur Frage 4

*Welche konkreten Massnahmen werden getroffen, damit das Risiko eines erneuten Scheiterns der Rekrutierung deutlich reduziert werden kann?*

Der Rekrutierungsprozess der Stadt Zofingen hat sich bewährt. Bei der Rekrutierung waren drei Mitglieder des Stadtrats sowie die Leiterin Personal involviert. Normalerweise wird der Prozess von zwei Mitgliedern des Stadtrats sowie der Leiterin Personal begleitet. Zudem wurde zur Beurteilung des Kandidaten ein eintägiges Assessment sowie ein Online-Assessment eingesetzt.

#### Zur Frage 5

*Hat man die Erkenntnisse aus der Situation Seniorenzentrum für zusätzliche Massnahmen in den übrigen Bereichen der Verwaltung nutzen können? Und wenn ja, was waren die drei wichtigsten Erkenntnisse?*

Das entstandene Führungsvakuum nach dem Abgang von Felix Bader wurde durch die Leitung ad interim behoben. Die notwendigen Massnahmen sind getroffen worden. Eine koordinierte Übergabe zwischen der Leitung ad interim und dem neuen Geschäftsleiter sorgt für Kontinuität. Die anstehende strategische Überprüfung wird auch die Governance, die Organisation sowie die Prozesse miteinschliessen. Die Organisation wird bis Ende 2021 so optimiert, dass sie auf veränderte Situationen schneller reagieren kann und rasch Anpassungen vorgenommen werden können.

Mit der geplanten Strategie werden auch die Vorgaben des Stadtrates klar definiert und entsprechend auch die Führungsverantwortung sichergestellt sein. Ein wichtiges Ziel ist, dass das Personal vermittlungsfähig bleibt, d. h. das Weiterbildungskonzept muss den neuen Anforderungen gerecht werden. Bei der Rekrutierung des Personals muss sichergestellt werden, dass eine grosse Flexibilität gewährleistet ist und auch die Bereitschaft dazu vorhanden ist.

Regelmässig werden durch das Seniorenzentrum positive Botschaften öffentlich kommuniziert. Diese beinhalten z. B. öffentliche Fachvorträge, Tag der offenen Türe, Angehörigen-Treffs, Reportagen in den Printmedien und Berichte auf Social Media Plattformen.


Das Seniorenzentrum ist aufgrund seiner Struktur und Aufgaben kaum mit anderen Bereichen der Stadtverwaltung vergleichbar. Jedoch kann als Erkenntnis für die gesamte Stadtverwaltung mitgenommen werden, dass die Organisation der Stadt so aufgestellt sein muss, dass auf unvorhergesehene Situationen sofort reagiert werden kann. Dazu muss sichergestellt sein, dass die strategische Führung überall mit klaren Vorgaben arbeitet, damit eine erfolgsversprechende Umsetzung möglich ist. Zudem ist die Flexibilität der Mitarbeitenden zentral.

Zofingen, 1. September 2021

Freundliche Grüsse

STADTRAT ZOFINGEN

  
Hans-Ruedi Hottiger  
Stadtammann

  
Dr. Fabian Humbel  
Stadtschreiber