ALTERSZENTRUM PARK

STRATEGIEAZP2030

STRATEGIE**AZP**2030

Genehmigt am 15. August 2023
durch den Stadtrat Frauenfeld

UNSERE VISION

Mit unserem interdisziplinären Wirken wollen wir zum Wohl älterer Menschen Massstäbe in der geriatrischen Pflege und Betreuung setzen. In der Stadt Frauenfeld und über die Region hinaus sind wir führend in Gestaltungslösungen für die dritte und vierte Lebensphase.

UNSERE MISSION

Wir sind eine aufgeschlossene städtische Institution mit langjähriger Erfahrung in geriatrischer Pflege und Betreuung. Älteren Menschen, die Unterstützung im Alltag in Anspruch nehmen, bieten wir ein bedürfnisorientiertes Angebot an Lebens- und Wohnformen sowie Leistungen. Dabei verbinden wir grösstmögliche Autonomie und hohe Sicherheit.

ALTERSZENTRUM PARK
STRATEGIE

STRATEGIEAZP2030

INFRASTRUKTUR

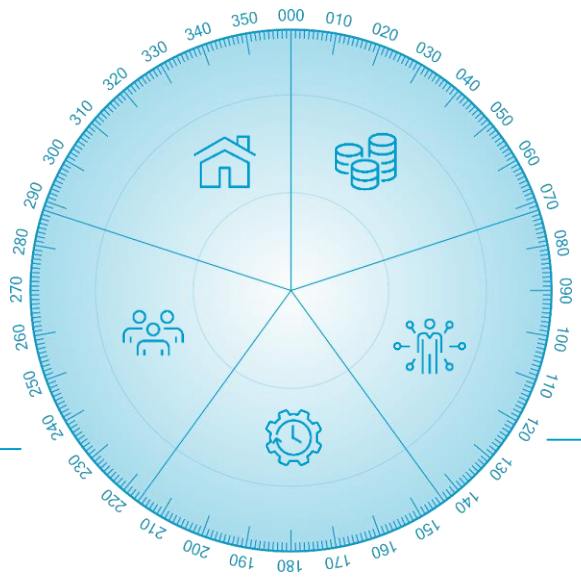
Strategisches Ziel: Unsere Gebäude und Infrastruktur stellen die Kontinuität und gleichzeitig die Weiterentwicklung unseres Angebots sicher. Wir schaffen unter Beachtung der energiepolitischen Ziele der Stadt Frauenfeld bedarfsgerechte Wohnmöglichkeiten und Lebensräume sowie eine moderne Arbeitsumgebung.

Effekt: Kontinuität und Weiterentwicklung des Angebots, Einhaltung energiepolitische Ziele, sicherer und zweckmässiger Arbeitsort.

MITARBEITENDE

Strategisches Ziel: Wir setzen auf Mitarbeitende mit hohen persönlichen und fachlichen Kompetenzen. Unseren Anspruch erreichen wir durch eine sorgfältige Personalauswahl, kontinuierliche Personalentwicklung sowie Aus-, Fort- und Weiterbildung. Unsere Zusammenarbeit orientiert sich an gemeinsamen Werten und Zielen. Attraktive Arbeits- und Anstellungsbedingungen sowie ein wertschätzender Umgang sichern langjährige Betriebsbindungen.

Effekt: Zufriedene Mitarbeitende, integrierte Bildungsprogramme, attraktive Ausbildungsplätze, unterdurchschnittliche Fluktuationsrate.



PROZESSE

Strategisches Ziel: Wir steigern die Qualität unserer Leistung mit einer konsequenten Prozessorientierung mit angemessener digitaler Unterstützung sowie einem wirkungsvollen Einsatz unserer personellen und finanziellen Ressourcen.

Effekt: Einhaltung der Qualitätsstandards sowie des Stellenplans

FINANZEN

Strategisches Ziel: Wir stellen die langfristige Erfüllung unseres institutionellen Auftrags über eine Schärfung und Entwicklung der Geschäftsfelder sicher.

Effekt: Ausgeglichene Rechnung gemäss Art. 20 des Reglements über das Alterszentrum Park.

MARKT/KUNDEN

Strategisches Ziel: Als städtische Einrichtung bieten wir institutionelle Kontinuität und Lösungen bei Veränderungen der Lebenssituation. 24/7-Pflege und -Betreuung, modulare Leistungen für alle Lebens- und Freizeitbereiche, ein Hotellerie- und Gastronomie-Angebot sowie unsere zentrale Lage und der schöne Park stärken die Zugkraft unserer Institution. Geographisch definierte Spitex-Leistungen und weitere Dienstleistungen ergänzen unser Angebot.

Effekt: Qualität, Attraktivität, personalisierte Angebote.

Genehmigte Version vom 15. August 2023,
inkl. Anhang Erläuterungen zur Strategie

ALTERSZENTRUM PARK
ANGEBOTSSTRATEGIE

STRATEGIEAZP2030

KURZ- UND LANGZEITPFLEGE

Stationär

Pflege Talbach stationär (RAI3+) **ca. 80 Plätze** — SANIERT
– Langzeitpflege
– Kurzaufenthalte (Ferien, Übergangspflege ÜP)

Gerontopsychiatrie stationär ca. 80 Plätze — NEUBAU
– demenzielle Erkrankungen, kognitive Einschränkungen
– andere gerontopsychiatrische Krankheitsbilder
– Betreutes Wohnen

Palliative Pflege, zertifizierter Betrieb

Ambulant

– Tagesstruktur Gerontopsychiatrie (im Neubau)
– Tagesstruktur Kurz- und Langzeit (im Talbach)
– Total ca. 20 Plätze ambulant

WOHNEN MIT SERVICE

Wohnen Parksiedlung Talacker *classic* 70 Wohnungen
– Pflege und Betreuung (Spitex/stationär)
– Hotellerie- und Hauswartungsservices

Wohnen Ergaten *small* ca. 40 Plätze — SANIERT
– Pflege und Betreuung (Spitex/stationär)
– Hotellerie- und Hauswartungsservices
– Ab 2034

Service-Angebote AZP und Umgebung
– Hotellerie
– Spitex

PERSONALISIERBARE SERVICES

Kultur und Freizeit
– Ausflüge, Veranstaltungen
– Fitness
– Aktivierung
– Wohltuendes für Geist und Körper

Hotellerie
– Reinigung, Wäsche
– Individualverpflegung
– Concierge
– öffentliches Restaurant

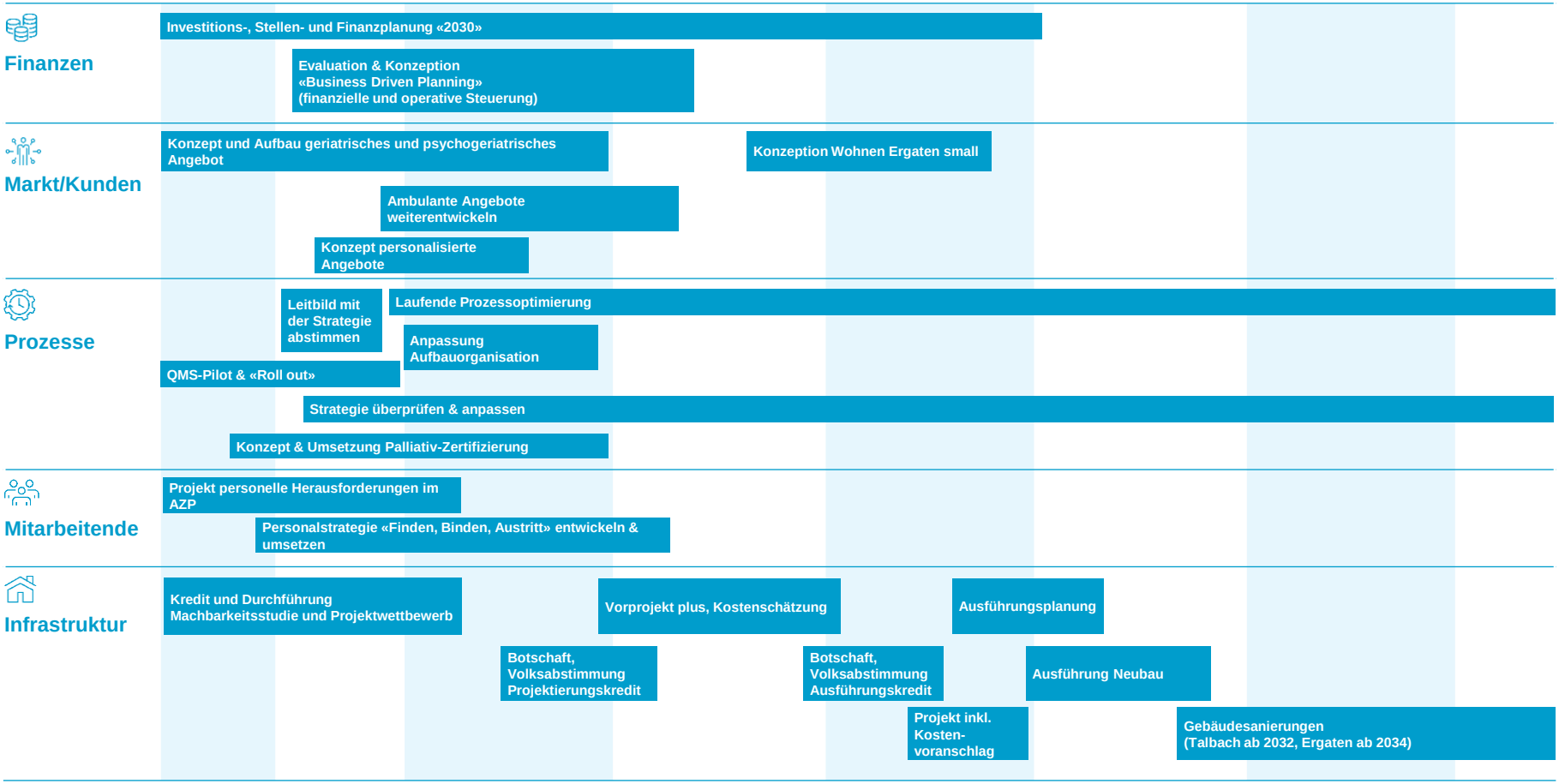
Medizinisch-therapeutische Angebote
– Ärztliche Fachkräfte
– Physiotherapie, Ergotherapie, Logopädie
– Podologie

Beratung und Begleitung (für AZP-Bewohnende)
– Case Management
– Gesundheitsberatung
– digitale Kompetenz

Genehmigte Version vom 15. August 2023,
inkl. Anhang Erläuterungen zur Strategie

ALTERSZENTRUM PARK
ROADMAP

STRATEGIEAZP2030



Genehmigte Version vom 15. August 2023,
inkl. Anhang Erläuterungen zur Strategie

Departement für Alter
und Gesundheit
Rathausplatz 1
8501 Frauenfeld
Tel. 052 724 55 14
www.frauenfeld.ch

Stadt Frauenfeld

STRATEGIE**AZP**2030

Erläuterungen zur Strategie

Inhaltsverzeichnis

1 Vorwort 3
2 Ausgangslage: Alterszentrum Park als städtischer Betrieb und Rechtsgrundlagen 4
3 Bedarfsplanung 5
4 Generelles zur Strategie AZP 2030 7
4.1 Funktion der Strategie AZP 2030 7
4.2 Zusammenfassung der inhaltlichen Gründe für die Strategie AZP 2030 7
4.3 Strategieentwicklungsprozess und Verankerung in der Organisation 8
5 Interne und externe Analysen 9
6 Vision und Mission 11
8 Erläuterungen zum Handlungsfeld Infrastruktur 13
9 Erläuterungen zum Handlungsfeld Finanzen 14
10 Erläuterungen zum Handlungsfeld Markt/Kunden 15
11 Erläuterungen zum Handlungsfeld Prozesse 16
12 Erläuterungen zum Handlungsfeld Mitarbeitende 17
13 Erläuterung zur Angebotsstrategie 19
15 Roadmap und Umsetzung der Strategie AZP 2030 22
17 Anhang: Glossar der Fachbegriffe zur strategischen Arbeit 23
18 Beilagenverzeichnis 24

1 Vorwort

Das Alterszentrum Park (AZP) erfüllt seit über 40 Jahren einen wichtigen Auftrag. Es bietet Einwohnerinnen und Einwohnern der Stadt Frauenfeld sowie den vertraglich angeschlossenen Gemeinden eine den Bedürfnissen von betagten Personen angepasste Wohnmöglichkeit, Pflege und Betreuung.

Über die Jahre haben sich die Anforderungen an Altersinstitutionen verändert. Die Erwartungen an die Dienstleistungen, die sie zu erbringen haben, sind gestiegen. Um den Bedürfnissen Rechnung zu tragen und weiterhin in einem sehr kompetitiven Umfeld bestehen zu können, wurde im AZP 2020 ein partizipativer Prozess gestartet, damit die strategischen Ziele überprüft und wo nötig den aktuellen und kommenden Gegebenheiten angepasst werden können. Die vorliegende Strategie bezieht sich auf einen Zeitraum der kommenden zehn Jahre und wird regelmässig überprüft. Sie ist eine zukunftsgerichtete Gesamtschau, mit dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit des AZP zu stärken und die Organisation zu optimieren.

Der Stadtrat ist zuständig für die Genehmigung der Strategie (Art. 9 Abs. 1 lit. a Reglement über das Alterszentrum Park; GR 850.20). Er beauftragte im März 2023 das Departement für Alter und Gesundheit, die erarbeitete Strategie einer Vernehmlassung bei den politischen Parteien, den Fraktionen im Gemeinderat und den Vertragsgemeinden zu unterbreiten. Diese dauerte bis am 15. Mai 2023 und erfolgte mittels Fragebogen. Es beteiligten sich die im Gemeinderat vertretenen Parteien und vier Vertragsgemeinden. Mehrheitlich wurde der Festlegung der strategischen Ausrichtung zugestimmt. Die Teilnehmenden gaben detaillierte Rückmeldungen zu den einzelnen Teilen der Strategie. Gestützt darauf überarbeitete das Strategieentwicklungsgremium des AZP die Strategie und antwortete auf die Rückmeldungen (vgl. Beilage). Am 15. August 2023 genehmigte der Stadtrat die überarbeitete Strategie.

Im Frühling 2023 erfolgte ein Leitungswechsel sowohl im Departement als auch im AZP. Die Nachfolge von Stadträtin Elsbeth Aepli Stettler übernahm am 1. Juni 2023 Stadträtin Regine Siegenthaler. Am 18. April übernahm Michael Tobler die Zentrumsleitung von Bernhard Liepelt. In einem nächsten Schritt soll zusammen mit dem Amt für Hochbau und Stadtplanung (AHS) eine Machbarkeitsstudie für die Gebäudestrategie erstellt und ein Projektwettbewerb durchgeführt werden. Der dafür nötige Kredit wird im Herbst 2023 dem Gemeinderat unterbreitet. Zudem sind die Finanzierungsgrundlagen zu klären und mit der Umsetzung die strategischen Handlungsfelder kann begonnen werden.

Wir danken allen, die sich während der Vernehmlassung mit der Zukunft des AZP auseinandergesetzt und wertvolle Überlegungen eingebracht haben.

Departement für Alter und Gesundheit

Regine Siegenthaler	Michael Tobler
Departementsvorsteherin	Zentrumsleiter Alterszentrum Park

2 Ausgangslage: Alterszentrum Park als städtischer Betrieb und Rechtsgrundlagen

An der Volksabstimmung vom Juni 1979 entschied sich die Frauenfelder Stimmbevölkerung für die Erstellung eines städtischen Alters- und Pflegeheims auf dem Areal des ehemaligen Kantonsspitals. In der Gemeindeordnung aus dem Jahr 1994 stand entsprechend, dass die Stadt ein Alters- und Pflegeheim als stadteigenen Betrieb führt (Art. 52 Gemeindeordnung). In der aktuellen Gemeindeordnung (Volksabstimmung Juni 2010) wurde dies bestätigt und einzig der Name auf Alterszentrum Park aktualisiert. Die Stadt Frauenfeld hat somit den verfassungsrechtlichen Auftrag, das AZP in eigener Verantwortung und auf eigene Rechnung als städtischen Betrieb zu führen.

Das AZP ist kein Monopolbetrieb und kann nicht hoheitlich handeln, sondern muss sich im Markt behaupten und wie andere Institutionen am wirtschaftlichen Wettbewerb teilnehmen. Im Gegensatz zu anderen Institutionen hat das AZP jedoch eine grundsätzliche Aufnahmepflicht für alle Einwohnerinnen und Einwohner, unabhängig ihrer gesellschaftlichen Stellung, der finanziellen Situation, der kulturellen Herkunft und der religiösen Zugehörigkeit.

In den Legislaturschwerpunkten 2019–2023 hat der Stadtrat festgelegt, dass die Stadt Frauenfeld für eine zukunftsorientierte Ausrichtung des AZP sorgt. Damit das AZP auch künftig die Bedürfnisse der Bevölkerung abdecken kann, hat er zudem die Festlegung der strategischen Ausrichtung als Ziel definiert.

Im Sommer 2021 wurde das neu erarbeitete Reglement über das Alterszentrum Park sowie die entsprechende stadträtliche Verordnung in eine breite Vernehmlassung gegeben. Die Fraktionen und Parteien liessen sich vernehmen und es gab Rückmeldungen aus den Vertragsgemeinden sowie von Einzelpersonen. Unbestritten blieb, dass die Stadt ein eigenes Alterszentrum führt. Begrüsst wurde die klare Regelung der Finanzierung wie auch die Kompetenz des Gemeinderates zur Festlegung der Pensionspreise und Betreuungstaxen. Am 5. Oktober 2021 erfolgte die Botschaft an den Gemeinderat, der am 15. Dezember 2021 das Reglement über das Alterszentrum Park verabschiedete.

Das AZP informiert im Vergleich zu anderen im Kanton ansässigen Langzeitinstitutionen sehr offen. Budget und Rechnung wie auch Pensionspreise werden im Gemeinderat diskutiert und beschlossen. Das AZP soll jedoch als kommunales Unternehmen keinen Wettbewerbsnachteil erfahren. Entsprechend sind öffentliche Organe wie kommunale Betriebe mit Alters- und Pflegeheimen vom kantonalen Öffentlichkeitsgesetz ausgenommen (vgl. § 3 Abs. 3 Gesetz über das Öffentlichkeitsprinzip, Öffentlichkeitsgesetz, ÖffG; RB 170.6).

3 Bedarfsplanung

Es ist Aufgabe der Gemeinden, für ausreichend stationäre Pflegeheimplätze zu sorgen (§ 7 Abs. 1 Ziff. 5 Gesundheitsgesetz, RB 810.1). In der kantonalen Pflegeheimplanung 2016 wird der Bedarf an stationären Betten abgebildet.[1] Der Kanton plant eine Reduktion der Pflegeheim-Quote[2] von damals 25 % auf 17,8 % ab 2020, 17,3 % ab 2025 und 16,6 % ab 2030. Die Bedarfsplanung der Stadt Frauenfeld basiert auf diesen Vorgaben. Ende 2022 lebten 1'521 über 80-Jährige in Frauenfeld[3]. Bei einer Pflegeheim-Quote von 17,8 % resultiert ein aktueller Bedarf von 271 Plätzen. Bei prognostizierten 2'161 über 80-Jährigen im Jahr 2030 ergibt dies bei einer Pflegeheim-Quote von 16,6 % einen Bedarf von 359 Plätzen; bis 2040 wird dieser voraussichtlich weiter steigen.[4] Hinzu kommt der Bedarf aus den Gemeinden der Region, der zu einem Teil mit Frauenfelder Institutionen abgedeckt wird. Ab 2030 gibt es keine vertraglichen Verpflichtungen mehr mit den Vertragsgemeinden des AZP (vgl. SRB Nr. 177 vom 3. Juli 2018). Daraus resultiert, dass die Abdeckung eines allfälligen Bedarfs an Plätzen und die nötige Finanzierung mit den umliegenden Gemeinden neu auszuhandeln ist.

Das AZP verfügt aktuell über 191 stationäre Pflegeplätze (163 in den Häusern Ergaten und Talbach, 28 in der Parksiedlung). Das Pflegezentrum Stadtgarten hat 130 Plätze und Tertianum Friedau 85 Plätze. In Gachnang verfügt Senevita Casa Sunnwies über 35 Plätze und in Felben-Wellhausen das Wohn- und Pflegezentrum Wellenberg über 50 Plätze.[5] Total stehen in der Region somit 491 Plätze zur Verfügung. Der statistische Bedarf für die Region Frauenfeld (Stadt Frauenfeld und Vertragsgemeinden) liegt aktuell bei rund 370 Plätzen (Pflegeheimquote 17.8 %), gemäss Prognose braucht es 2030 rund 500 Plätze (Pflegeheimquote 16.6 %)[6].

Der Kanton hat in der Pflegeheimplanung 2016 für den Bezirk Frauenfeld (Süd, mit Stadt Frauenfeld) bis zum Jahr 2030 mit der erheblich reduzierten Pflegeheimquote von 16.6 % einen Zusatzbedarf von 32 Betten und für den Bezirk Frauenfeld (Nord) einen Zusatzbedarf von 86 Betten ausgewiesen[7]. Dabei handelt es sich nicht um das gleiche Gebiet wie «Stadt Frauenfeld und Vertragsgemeinden», die kantonale Planung weist den wachsenden Bedarf jedoch ebenfalls aus.

[1] https://gesundheit.tg.ch/public/upload/assets/44923/Pflegeheimplanung_2016_Kanton_Thurgau.pdf?fp=1 (zuletzt abgerufen am 10.07.2023).
[2] Anzahl über 80-Jährige, die einen stationären Langzeitplatz benötigen.
[3] https://themenatlas-tg.ch/#c=report&chapter=dv014&report=r01&selgeo1=gde.4566&selgeo2=kt.tg (zuletzt abgerufen 10.07.23).
[4] Prognosen und Hochrechnungen aufgrund Bevölkerungsszenarien Dienststelle Statistik Thurgau https://statistik.tg.ch/themen-und-daten/bevoelkerung-und-haushalte/zunkuenftige-bevoelkerungsentwicklung/bevoelkerungsszenarien.html/7042 (zuletzt abgerufen am 10.07.2023).
[5] https://gesundheit.tg.ch/institutionen/stationaerelangzeitversorgung/pflegeheime.html/5708; Pflegeheimliste Kanton Thurgau Stand Juli 2023 (zuletzt abgerufen am 10.07.2023).
[6] Prognose aufgrund Bevölkerungsszenarien Dienststelle Statistik Thurgau, a.a.O.
[7] Kantonale Pflegeheimplanung_2016, a.a.O., Anhang 3, S. 2.

Die Pflegeinstitution kann grundsätzlich frei gewählt werden – auch in Bezug auf den Standort. Entsprechend beschränkt sich die Herkunft der Bewohnerinnen und Bewohner nicht auf die Region. Eine Analyse aus dem Jahr 2017 ergab, dass bei den Bewohnenden der regionalen Heime rund 62 % aus Frauenfeld, weitere 8 % aus den Vertragsgemeinden des AZP und die verbleibenden 30 % aus dem übrigen Kanton bzw. aus anderen Kantonen kamen. Im AZP stammten 80 % aus Frauenfeld, 13 % aus den Vertragsgemeinden und 7 % aus dem übrigen Kanton.

Da das AZP auch in Zukunft einen erheblichen Teil des städtischen Bedarfs an stationären Pflegeheimplätzen abdecken wird, ist folglich für die Referenzszenarien in der Strategie AZP 2030 von den 191 Betten des AZP gemäss der aktuellen Thurgauer Pflegeheimliste auszugehen. Mit einem Blick auf die längerfristige Bevölkerungsentwicklung der über 80-Jährigen ist zu klären, ob ein weiteres Ausbaupotenzial für die Jahre ab 2035 besteht.

4 Generelles zur Strategie AZP 2030

4.1 Funktion der Strategie AZP 2030

Die Strategie hat die Funktion, das AZP in die Lage zu versetzen, die eigenen Festlegungen aus der Vergangenheit zu relativieren. Es wird das Zukunftsbild einer Welt geschaffen, in der sich das AZP in der festgelegten Zeitspanne bewähren soll. Die Strategie soll damit sicherstellen, dass das AZP sich von nicht mehr aktuellen Mustern und von den Alltagsproblemen lösen kann. Unerwünschte Aspekte der Vergangenheit verlieren ihre prägende Kraft, indem die Orientierung an einer wünschenswerten Zukunft in den Vordergrund tritt. Künftige Handlungsmöglichkeiten werden aufgezeigt und so eine die Komplexität reduzierende Orientierung geschaffen.

Die zentrale Herausforderung für die Beteiligten am strategischen Prozess war und ist es, mit einer Paradoxie des Wechselspiels von Zukunftsverantwortung bei gleichzeitiger Unkalkulierbarkeit des Marktumfeldes einen klugen Umgang zu finden. Die Unauflösbarkeit dieser Paradoxie zeigt sich ebenfalls in der schriftlichen Erläuterung der Strategie und wird somit auch den Lesenden zugemutet.

Gleichzeitig verfügt das AZP seit längerem über ein Leitbild[8], das Geschäftsgrundsätze, Werte und Regeln des Handelns festlegt (sogenanntes normatives Instrument). Während die Strategie auf das Vorgehen in der geplanten Zeitspanne fokussiert, bleibt das Leitbild unverändert gültig.

4.2 Zusammenfassung der inhaltlichen Gründe für die Strategie AZP 2030

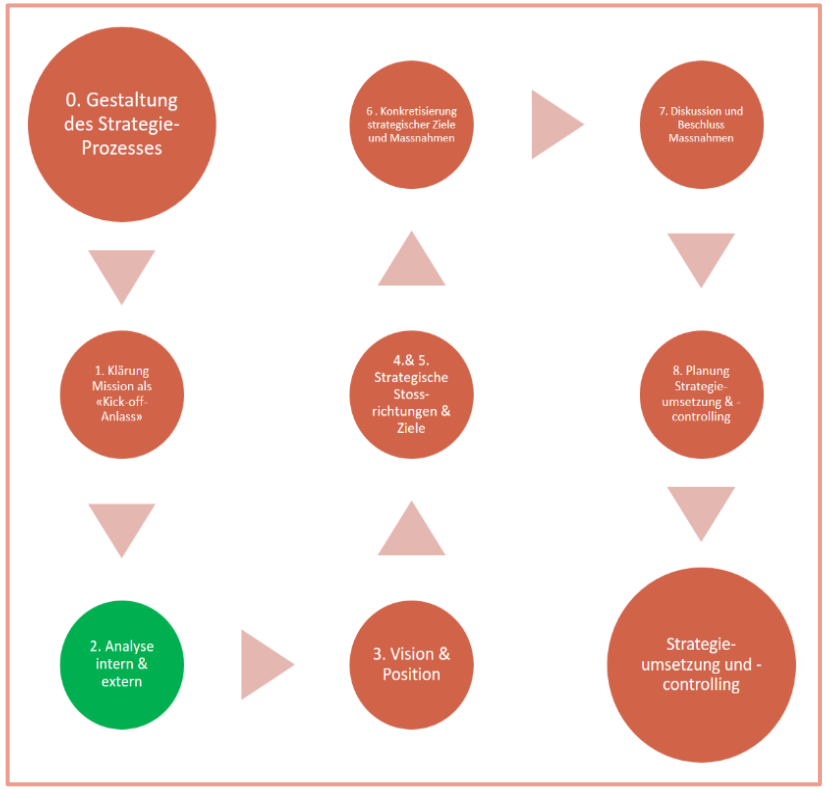
Folgende laufende Prozesse sollen mit der Strategie AZP 2030 unter ein gemeinsames Dach kommen, notwendige Massnahmen gebündelt und aufeinander abgestimmt werden:

- Gesamtsanierung der Infrastruktur des AZP (vgl. Objektauswertung Unterhaltsbedarf, Energieverbrauch und Raumbedarfsanalyse Gebäude von Basler & Hofmann AG vom 22. November 2018, Auszug Alterszentrum Park, Beilage)
- Umgang mit dem sich verschärfenden Fachkräftemangel in der Pflege wie auch zunehmend in der Hotellerie
- Umgang mit dem steigenden Bedarf an individueller Betreuung
- Optimierung der Prozesse zur Steigerung der Effektivität des Ressourceneinsatzes und der Sicherung einer zeitgemässen Qualität

[8] https://www.alterszentrumpark.ch/ueber-uns-rundgang/ueber-uns/leitbild.html/797 (zuletzt abgerufen am 10.7.2023.

4.3 Strategieentwicklungsprozess und Verankerung in der Organisation

Im Frühjahr 2020 wurden im AZP Mitarbeitenden-Anlässe zum Thema «Der Weg des AZP ins 2030» durchgeführt. Bildlich wurden die Mitarbeitenden dazu ermutigt, sich von einem ehrwürdigen Raddampfer zu verabschieden und auf einer grossen Segeljacht die Fahrt in die Zukunft anzutreten. Mitte März 2020 kam es zum schweizweiten Corona-Lockdown. Für das AZP hatte in den Folgemonaten der Umgang mit der Pandemie Priorität. So startete der Strategieentwicklungsprozess erst im Mai 2021. Das Strategieentwicklungsgremium bestand zu Beginn aus der Departements- und der Zentrumsleitung, wurde aber bald durch die Leiterin Bildung ergänzt. Infolge personeller Wechsel in der Zentrumsleitung sowie der weiterhin angespannten Situation in Bezug auf die Pandemie verzögerte sich der Strategieprozess erneut.



Die Erarbeitung der Strategie AZP 2030 erfolgte in zehn Workshops zu folgenden Themen:

- Mission AZP als Kick-off-Workshop (25. Mai 2021)
- Externe und interne Analyse (Juni/Juli 2021)
- Vision und Position (27. August 2021)
- Angebotsstrategie (März 2022)
- Strategische Handlungsfelder (November 2021 bis Januar 2022)
- Verbale Grundstrategie
- Roadmap
- Strategisches Controlling (Juni 2022)
- Finalisierung Strategie (Juli und August 2022)
- Kader-Workshop zur gesamten Strategie (24. August 2022)

Seit August 2022 läuft nun der Überprüfungs- und Genehmigungsprozess.

Das Kader, die Mitarbeitenden sowie die Bewohnerinnen und Bewohner wurden gezielt und an verschiedenen Veranstaltungen einbezogen (z.B. umfassend im September 2021). Regelmässig konsultiert wurde auch die Fachkommission für den Betrieb des AZP.

5 Interne und externe Analysen

Im Sommer 2021 führte das AZP, mit Beteiligung der Fachkommission, der Terz-Stiftung und weiteren externen Fachpersonen interne und externe Analysen durch. Das Ziel war, herauszufinden, welche Themen in den nächsten zehn Jahren auf die Alterspflege zukommen.

Aus der **externen** Analyse ergaben sich folgende Themen:

- Der Fachkräftemangel in der Pflege schreitet fort und fragt nach aktuellen und zukünftigen Lösungen zur Sicherung des Personalbestandes.
- Die demografische Entwicklung fordert die Erarbeitung sowohl ambulanter wie auch stationärer Pflegeangebote für das Alter. Gemäss kantonaler Pflegheimplanung sollen Personen bis zu Pflegestufe 3 zunehmend ambulant und erst aber höherer Pflegebedürftigkeit stationär betreut werden. Generell wird eine Verschiebung in Angebote des Betreuten Wohnens und der Spitex (ambulant vor stationär) erwartet.[9]
- Eine weitere Verlagerung des Bedarfs in der Langzeitpflege ist im Bereich gerontopsychiatrischer Pflege abzusehen, konkret für Menschen mit Demenz (geschützt und offen), aber auch Depression und herausforderndem Verhalten. Angebote mit Tagesstruktur wie auch stationäre Betreuung und Pflege sind gefragt.
- Die Schere zwischen wohlhabenden Menschen und solchen mit wenigen finanziellen Mitteln geht gemäss externer Analyse deutlich auseinander. Bei den Pensionierten ist das Wohlstandsgefälle in der Schweiz besonders ausgeprägt.[10]
- Die Forderungen nach Energieeffizienz und Einsatz erneuerbarer Energien (Klimaveränderung und wachsendes Umweltbewusstsein) haben Folgen für Sanierungen und Neubauten.
- Die Bedürfnisse für Dienstleistungen aller Art werden individueller.
- Bei der Gestaltung des Angebotes von stationären und ambulanten Aufenthalten müssen vermehrt die Bedürfnisse der Bewohnerinnen und Bewohner und nicht der Institution im Vordergrund stehen.
- Die Weiterentwicklung im Bereich Digitalisierung und Robotik schreitet voran.
- Das Beratungsbedürfnis von Bewohnerinnen und Bewohnern im Bereich Angebote und Dienstleistungen, Digitalisierung, Lebensführung, Freizeitgestaltung und Therapie steigt.

[9] vgl. Obsan-Bericht 03/2022 https://www.obsan.admin.ch/de/publikationen/2022-bedarf-alters-und-langzeitpflege-der-schweiz (zuletzt abgerufen am 10.7.23)
[10] https://www.swissinfo.ch/ger/altersarmut-schweiz-armut-renten-ahv-rentner-betagte-pflegekosten_tausende-senior-innen-rutschen-in-die-armut-ab/48180228 (zuletzt abgerufen am 10.07.2023)

Aus der **internen** Analyse, die zusammen mit dem Kader und den Stabstellen des AZP in einem Workshop erarbeitet wurde, ergaben sich folgende Themen:

- Das AZP verfügt über eine sehr gute Reputation, viele langjährige Mitarbeitende und gut ausgebaute Fachstellen. Diesen Werten gilt es Sorge zu tragen und sie sind entsprechend zu pflegen.
- Das Langzeitpflegeangebot des AZP geniesst im Kanton Leuchtturmcharakter.
- Das AZP ist tief in der Bevölkerung von Frauenfeld und in den umliegenden Gemeinden verankert.
- Der visuelle Auftritt des AZP ist veraltet.
- Die Fehlerkultur ist ausbaufähig.
- Die Anstellungsbedingungen sind konservativ und bieten wenig Flexibilität.
- Ein verbessertes Projektmanagement ist erstrebenswert.

6 Vision und Mission

Bei der Vision geht es darum, einen motivierenden und gleichzeitig realistischen Blick in die Zukunft zu werfen und zu beschreiben. Dies kann auf verschiedenen «Flughöhen» erfolgen. Aufgrund der schon in den Analysen angedachten Ideen wurde die Vision auf «mittlerer Flughöhe» erarbeitet.

Die Mission (auch als Geschäftszweck bezeichnet) bezieht sich auf den heutigen Zustand der Organisation und ist eine Erklärung des Zwecks, des Selbstverständnisses, der Tätigkeiten und der Bedürfnisse, die das Unternehmen befriedigen möchte.

Vision und Mission sind selbstredend und verdeutlichen, dass das AZP seinen über Jahrzehnte aufgebauten Ruf als führende Institution der Langzeitpflege in der Region weiterführen wird.

ALTERSZENTRUM PARK
VISION UND MISSION

STRATEGIE**AZP**2030

UNSERE VISION

Mit unserem interdisziplinären Wirken wollen wir zum Wohl älterer Menschen Massstäbe in der geriatrischen Pflege und Betreuung setzen. In der Stadt Frauenfeld und über die Region hinaus sind wir führend in Gestaltungslösungen für die dritte und vierte Lebensphase.

UNSERE MISSION

Wir sind eine aufgeschlossene städtische Institution mit langjähriger Erfahrung in geriatrischer Pflege und Betreuung. Älteren Menschen, die Unterstützung im Alltag in Anspruch nehmen, bieten wir ein bedürfnisorientiertes Angebot an Lebens- und Wohnformen sowie Leistungen. Dabei verbinden wir grösstmögliche Autonomie und hohe Sicherheit.

Genehmigte Version vom 15. August 2023,
inkl. Anhang Erläuterungen zur Strategie

ALTERSZENTRUM PARK
STRATEGIE

STRATEGIE**AZP**2030

INFRASTRUKTUR

Strategisches Ziel: Unsere Gebäude und Infrastruktur stellen die Kontinuität und gleichzeitig die Weiterentwicklung unseres Angebots sicher. Wir schaffen unter Beachtung der energiepolitischen Ziele der Stadt Frauenfeld bedarfsgerechte Wohnmöglichkeiten und Lebensräume sowie eine moderne Arbeitsumgebung.

Effekt: Kontinuität und Weiterentwicklung des Angebots, Einhaltung energiepolitische Ziele, sicherer und zweckmässiger Arbeitsort.

FINANZEN

Strategisches Ziel: Wir stellen die langfristige Erfüllung unseres institutionellen Auftrags über eine Schärfung und Entwicklung der Geschäftsfelder sicher.

Effekt: Ausgeglichene Rechnung gemäss Art. 20 des Reglements über das Alterszentrum Park.

MITARBEITENDE

Strategisches Ziel: Wir setzen auf Mitarbeitende mit hohen persönlichen und fachlichen Kompetenzen. Unseren Anspruch erreichen wir durch eine sorgfältige Personalauswahl, kontinuierliche Personalentwicklung sowie Aus-, Fort- und Weiterbildung. Unsere Zusammenarbeit orientiert sich an gemeinsamen Werten und Zielen. Attraktive Arbeits- und Anstellungsbedingungen sowie ein wertschätzender Umgang sichern langjährige Betriebsbindungen.

Effekt: Zufriedene Mitarbeitende, integrierte Bildungsprogramme, attraktive Ausbildungsplätze, unterdurchschnittliche Fluktuationsrate.

MARKT/KUNDEN

Strategisches Ziel: Als städtische Einrichtung bieten wir institutionelle Kontinuität und Lösungen bei Veränderungen der Lebenssituation. 24/7-Pflege und -Betreuung, modulare Leistungen für alle Lebens- und Freizeitbereiche, ein Hotellerie- und Gastronomie-Angebot sowie unsere zentrale Lage und der schöne Park stärken die Zugkraft unserer Institution. Geographisch definierte Spitex-Leistungen und weitere Dienstleistungen ergänzen unser Angebot.

Effekt: Qualität, Attraktivität, personalisierte Angebote.

PROZESSE

Strategisches Ziel: Wir steigern die Qualität unserer Leistung mit einer konsequenten Prozessorientierung mit angemessener digitaler Unterstützung sowie einem wirkungsvollen Einsatz unserer personellen und finanziellen Ressourcen.

Effekt: Einhaltung der Qualitätsstandards sowie des Stellenplans

Genehmigte Version vom 15. August 2023,
inkl. Anhang Erläuterungen zur Strategie

8 Erläuterungen zum Handlungsfeld Infrastruktur

Das Handlungsfeld Infrastruktur beinhaltet umfangreiche bauliche Massnahmen, die zur Aufrechterhaltung des bisherigen Angebots von rund 160 Langzeitpflegeplätzen (heute in den Häusern Ergaten und Talbach) sowie ca. 20 ambulanten Plätzen nötig sind. Der Sanierungsbedarf ist durch die Studie von Basler & Hofmann AG vom November 2018 ausgewiesen. Die Bearbeitung des Handlungsfelds Infrastruktur wird in enger Zusammenarbeit mit dem Amt für Hochbau und Stadtplanung (AHS) erfolgen.

Grobe Kostenschätzung gemäss AHS (+/- 30 %)

- Neubau mit 80 stationären und den ambulanten Plätzen: 50 Mio. Franken
- Sanierung des Hauses Talbach mit 80 Plätzen: 24 Mio. Franken
  (Die Studie Basler & Hofmann AG vom November 2018 ging von 13.29 Mio. bis 2043 aus)

Die Machbarkeitsstudie umfasst die gesamte Gebäudesituation sowie die Infrastruktur des AZP. Die Finanzierung von Neubau und Sanierung wird eine grosse Herausforderung, was durch eine bei der REDI AG Treuhand eingeholte Grobschätzung/Planrechnung bestätigt wurde. Mit der Erarbeitung einer Machbarkeitsstudie wird auch die Finanzierung nochmals konkretisiert.

Im Haus Ergaten ist sodann mit einem Planungshorizont nach 2034 ein neues Angebot (Wohnen small) und damit ein gewisser Ausbau vorgesehen. Basler & Hofmann AG schätzten in ihrer Studie vom November 2018 die Aufwendungen für die Sanierung des Hauses Ergaten auf 9,8 Mio. Franken. Absehbar ist, dass eine Sanierung des Gebäudes mit Jahrgang 1992 erforderlich wird (Schätzung AHS 17 Mio. Franken).

Strategische Mess- und Zielgrösse für das Handlungsfeld

Die rund 160 Betten werden während der notwendigen Bau- und Sanierungsarbeiten bewirtschaftet. Damit wird auch der finanzielle Beitrag zur Deckung der Betriebskosten durchgehend gewährleistet.

Auf den Kontext angepasste Kennwerte der energiepolitischen Ziele der Stadt Frauenfeld werden vom AZP übernommen.

Der Verlauf des Bettenangebotes als strategische Grösse wird in einem Dashboard (grafische Visualisierung der Daten, z. B. in Excel-Listen) erfasst. Das gleiche Vorgehen erfolgt mit relevanten Zahlen zum Energieaufwand.

9 Erläuterungen zum Handlungsfeld Finanzen

Vor allem die Umsetzung der baulichen Massnahmen für die rund 160 Pflegeheimplätze Ergaten und Talbach und die ambulanten Plätze stellt eine grosse finanzielle Herausforderung dar. Das AZP ist auf die Zusage hoher Kredite angewiesen, da Eigenmittel fehlen. Die Kosten für Zinsen und Abschreibungen werden die laufende Rechnung stark belasten. Gemäss Art. 20 Abs. 3 des Reglements über das AZP sollen Neubauten, Gesamtrenovierungen oder Ausbauarbeiten an den Gebäuden sowie Defizitbeiträge bei ausserordentlichen Ereignissen bei Bedarf durch die Stadt mit Steuergeldern und durch die beteiligten Vertragsgemeinden anteilmässig finanziert werden. Inwieweit dies nötig wird, soll mit der Erarbeitung der Machbarkeitsstudie vertieft abgeklärt werden.

Wichtig ist, dass der ordentliche Betrieb während den Umsetzungsphasen aufrechterhalten wird. Dies garantiert, dass das AZP den institutionellen Auftrag ohne Unterbruch und Einnahmenverluste weiterführen kann. Ebenfalls ist es notwendig, dass der Betrieb sich kontinuierlich den neuen Anforderungen und Bedürfnissen aus den weiteren Handlungsfeldern stellt. Zudem müssen die normativen Vorgaben der Sozialpartner eingehalten werden.

Mit standardisierten Prozessen muss die Effizienz der Arbeitsleistungen optimiert werden. Personalisierte Angebote müssen kostendeckend initiiert werden und dürfen den Betrieb finanziell nicht belasten. Die Beiträge des Kantons zur Restfinanzierung orientieren sich an den Thurgauer Durchschnittswerten des Vorjahres. So können aktuelle Anpassungen an Markt- und Kunden-Entwicklungen nur mit Verzögerung mit finanzieller Unterstützung seitens Kanton rechnen.

Strategische Mess- und Zielgrösse für das Handlungsfeld
Die Erreichung einer ausgeglichenen Rechnung ist ein Ziel des institutionellen Auftrages.

Mit stetigem Controlling in Form von monatlichen Reportings und Quartalsabschlüssen wird die finanzielle Entwicklung des Betriebes stetig überwacht. Mit der jährlichen Kostenrechnung werden Kennzahlen ermittelt. Die notwendigen Tarife werden aus dem Budget berechnet.

Eine provisorische Finanzplanung wurde erstellt und wird laufend angepasst, sobald neue Fakten zu den einzelnen Handlungsfeldern bekannt sind. Die Finanzierung der baulichen Massnahmen wird in der Machbarkeitsstudie vertieft abgeklärt.

10 Erläuterungen zum Handlungsfeld Markt/Kunden

Das Handlungsfeld Markt und Kunden garantiert die Sicherstellung einer qualitativ hochstehenden Pflege und Betreuung entsprechend den individuellen, sich im Laufe der Zeit auch ändernden Bedürfnissen der Bewohnerinnen und Bewohner und ihren Angehörigen.

Weitere Erläuterungen siehe Angebotsstrategie.

Strategische Mess- und Zielgrösse für das Handlungsfeld

Die Qualität und die Attraktivität des AZP werden mittels einer Quote der Weiterempfehlung überprüft. Diese soll bei ≥ 75% liegen. Die Erhebung erfolgt mittels Stichproben-Befragungen.

Der Verlauf der erhobenen Quote zur Qualität und Attraktivität als strategische Grösse wird in einem Dashboard (grafische Visualisierung der Daten, z. B. in Excel-Listen) erfasst.

11 Erläuterungen zum Handlungsfeld Prozesse

Das Handlungsfeld Prozesse umfasst die qualitative und ökonomische Optimierung aller Abläufe im AZP. Diese erfolgt durch die Einführung eines Qualitätsmanagements, das neben der Standardisierung der Prozesse auch eine Lernkultur der laufenden Verbesserung fördert (kontinuierlicher Verbesserungsprozess). Dies beinhaltet die regelmässige Überprüfung der Organisation sowie der Strategie und der darin aufgeführten Aufgabenfelder (vgl. auch Roadmap). Die normativen Vorgaben werden durch die konsequente Prozessorientierung erfüllt. Somit sinkt der Ressourceneinsatz und die Qualitätssteigerung wird sichergestellt. Ein wichtiger Beitrag bildet dabei zunehmend der angemessene Einsatz digitaler Hilfsmittel, bei dem die wirtschaftlichen und ethischen Aspekte in einer Balance gehalten werden müssen.

Strategische Mess- und Zielgrösse für das Handlungsfeld

Die kontinuierliche Optimierung der Prozesse wird mittels Kennzahlen aus dem Qualitätsmanagement und dem Stellenplan in einem Dashboard (grafische Visualisierung der Daten, z. B. in Excel-Listen) erfasst.

12 Erläuterungen zum Handlungsfeld Mitarbeitende

Das Handlungsfeld Mitarbeitende umfasst alle Aspekte der Beschaffung und der fachlichen und persönlichen Entwicklung von geeignetem Personal sowie der Berufsbildung. Ebenso gehört dazu die Pflege eines positiven Arbeitgeber-Image, das sich durch attraktive Anstellungsbedingungen sowie an einer an Werten und Zielen orientierten Führung in einer partizipativen und von Wertschätzung geprägten Betriebskultur gleichermassen auszeichnet.
Durch strategisch gezielte Massnahmen wird zudem dem zunehmenden Fachkräftemangel entgegengewirkt.

Die in diesem Handlungsfeld erwähnte, an Werten und Zielen orientierte Zusammenarbeit richtet sich dabei an der Vision und Mission aus. Sie zeichnet sich durch die Wertehaltung und die Motive der Mitarbeitenden aus. Der ziel- und aufgabenorientierte Aspekt (transformationale Führung) wird beibehalten. Dies geschieht durch die Stärkung der Beziehungsebene. Die Verfolgung dieses Führungsansatzes und die Gestaltung einer durchlässigen hierarchischen Struktur sowie partizipativ gestalteter Prozesse ermöglichen die Entwicklung einer Organisationskultur, welche die beschriebenen strategischen Absichten unterstützen, beziehungsweise überhaupt erst ermöglichen.

Unter Kultur wird im AZP die stillschweigende soziale Ordnung der Organisation verstanden. Sie prägt Einstellungen und Verhaltensweisen auf weitreichende und dauerhafte Weise. Kulturelle Normen legen fest, was innerhalb einer Organisation gefördert, gebremst, akzeptiert oder abgelehnt wird. Kultur wird massgebend durch die oberste Führung und deren Entscheidungen geprägt. Sie ist somit ein Resultat des Führungshandelns. Wenn die Kultur mit den persönlichen Werten, Antrieben und Bedürfnissen in Einklang gebracht wird, kann sie enorme Energien für ein gemeinsames Ziel freisetzen und die Entwicklung der Organisation stärken.

Strategische Mess- und Zielgrösse für das Handlungsfeld

Die Entwicklung der Zufriedenheit der Mitarbeitenden, der Umfang der Grund- und Weiterbildung sowie die eine differenzierte Erfassung der Fluktuation werden als strategische Grössen in einem Dashboard (grafische Visualisierung der Daten, z. B. in Excel-Listen) erfasst.

ALTERSZENTRUM PARK
ANGEBOTSSTRATEGIE

STRATEGIE**AZP**2030

KURZ- UND LANGZEITPFLEGE

Stationär

Pflege Talbach stationär (RAI3+) **ca. 80 Plätze** SANIERT
– Langzeitpflege
– Kurzaufenthalte (Ferien, Übergangspflege ÜP)

Gerontopsychiatrie stationär ca. 80 Plätze NEUBAU
– demenzielle Erkrankungen, kognitive Einschränkungen
– andere gerontopsychiatrische Krankheitsbilder
– Betreutes Wohnen

Palliative Pflege, zertifizierter Betrieb

Ambulant

– Tagesstruktur Gerontopsychiatrie (im Neubau)
– Tagesstruktur Kurz- und Langzeit (im Talbach)
– Total ca. 20 Plätze ambulant

WOHNEN MIT SERVICE

Wohnen Parksiedlung Talacker *classic* 70 Wohnungen
– Pflege und Betreuung (Spitex/stationär)
– Hotellerie- und Hauswartungsservices

Wohnen Ergaten *small* ca. 40 Plätze SANIERT
– Pflege und Betreuung (Spitex/stationär)
– Hotellerie- und Hauswartungsservices
– Ab 2034

Service-Angebote AZP und Umgebung
– Hotellerie
– Spitex

PERSONALISIERBARE SERVICES

Kultur und Freizeit
– Ausflüge, Veranstaltungen
– Fitness
– Aktivierung
– Wohltuendes für Geist und Körper

Hotellerie
– Reinigung, Wäsche
– Individualverpflegung
– Concierge
– öffentliches Restaurant

Medizinisch-therapeutische Angebote
– Ärztliche Fachkräfte
– Physiotherapie, Ergotherapie, Logopädie
– Podologie

Beratung und Begleitung (für AZP-Bewohnende)
– Case Management
– Gesundheitsberatung
– digitale Kompetenz

Genehmigte Version vom 15. August 2023,
inkl. Anhang Erläuterungen zur Strategie

13 Erläuterung zur Angebotsstrategie

Die Angebotsstrategie gibt Auskunft über die Anzahl Betten, das Pflege-, Betreuungs- und Hotellerie-Angebot sowie die entsprechenden Wohnformen. Auch in Zukunft soll das Angebot mit rund 191 stationären Betten im Pflegeheim (Kurz- und Langzeitpflege[11] heute in den Häusern Ergaten und Talbach, mit Parksiedlung[12]) weitergeführt werden und auch während der notwendigen Bau- und Sanierungsarbeiten sichergestellt sein (vgl. Kapitel 8 Erläuterungen zum Handlungsfeld Infrastruktur und Kapitel 9 Erläuterungen zum Handlungsfeld Finanzen).

Der Betrieb strebt die Palliative Care-Zertifizierung an, um die bereits heute bestehende Haltung zu stärken und gegen aussen sichtbar zu machen.

Der Bereich der schon bestehenden Gerontopsychiatrie[13] für Menschen mit Demenz bleibt als Schwerpunkt bestehen und wird mit Angeboten für Menschen mit herausforderndem Verhalten aufgrund von psychischen Erkrankungen ausgebaut. In diesem Bereich sind zudem die Tagesstruktur für Menschen mit Demenz und das Betreute Wohnen als Angebote zu erhalten beziehungsweise zu erweitern. Zur besseren Nutzung der Synergien werden alle ambulanten und stationären Angebote im gerontopsychiatrischen Schwerpunkt im Neubau integriert.

Hinsichtlich der demografischen Entwicklung und der Zunahme an multimorbiden, älteren Menschen geht das AZP davon aus, dass die Pflegestufen in den Pflegeinstitutionen steigen werden (Obsan-Studie 2022)[14]. Von dieser Prämisse geht auch die kantonale Planung aus (vgl. vorne Kapitel 3 zur Bedarfsplanung). Das heisst, es kann davon ausgegangen werden, dass die Leistungen, die bislang im Altersheim (Pflegestufen 1 bis 3) abgedeckt werden, zunehmend durch Pflege zu Hause (Spitex) übernommen werden (ambulant vor stationär).

Die Dienstleistungen im Bereich der personalisierten Services wie Kultur- und Freizeitangebote, Hotellerie, medizinisch-therapeutische Angebote sowie Beratung und Begleitung werden so ausgestaltet, dass sie die sich bereits abzeichnenden Bedürfnisse nach individuell gestaltbaren Angeboten der zukünftigen Bewohnerinnen und Bewohner (auch der Parksiedlung) und der Tagesgäste berücksichtigen. Sie sind modular aufgebaut, ergänzen sowohl die ambulanten wie auch die stationären Angebote und ermöglichen eine zeitnahe, flexible und spezifische Anpassung an die Bedürfnisse der Leistungsempfangenden. Die Dienstleistungen können auch vermehrt für die direkt angrenzenden Liegenschaften des AZP zugänglich gemacht werden.

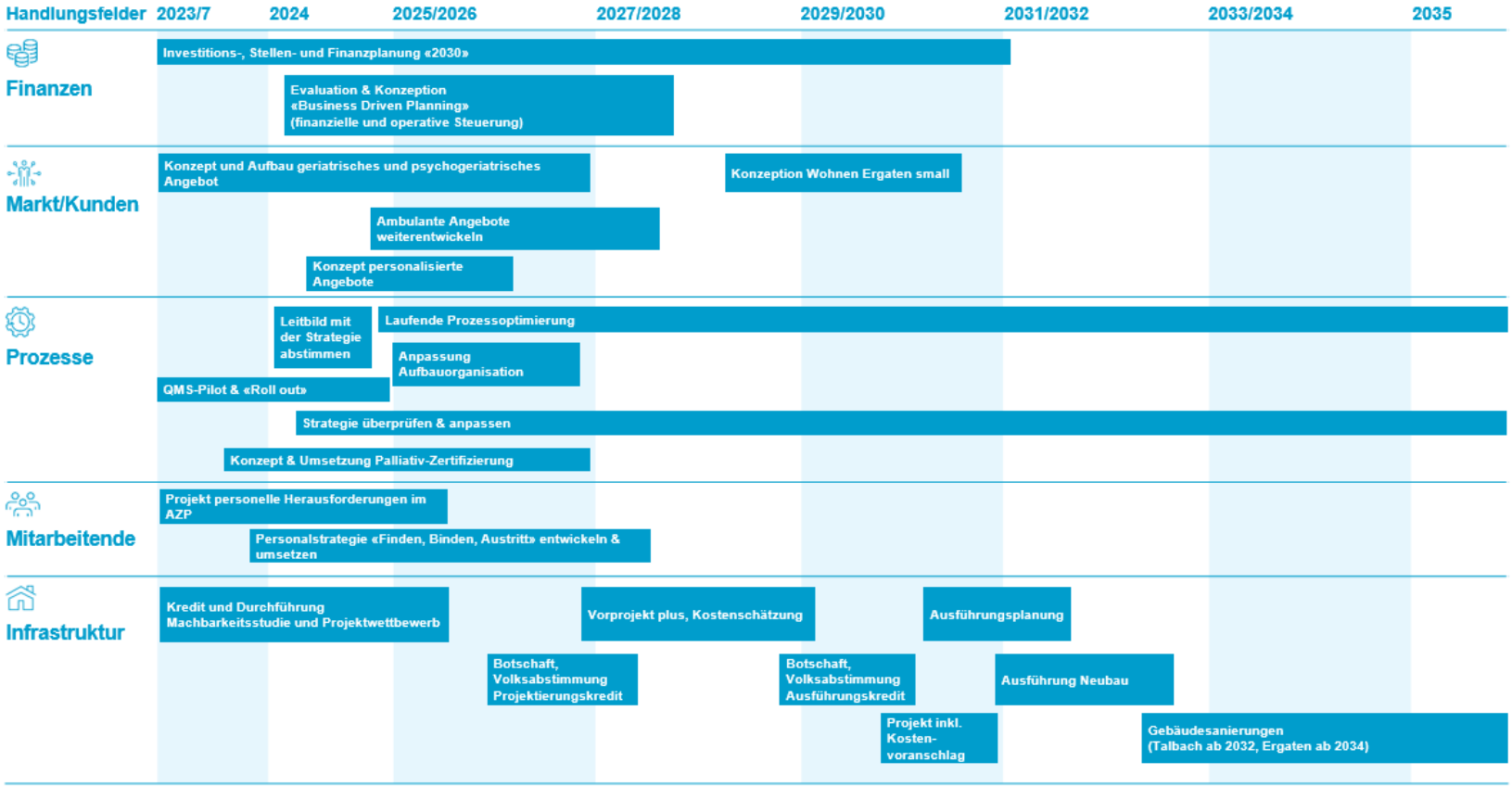
[11] Langzeitpflege: dauerhafter Aufenthalt in Institution / Kurzzeitpflege: befristeter Aufenthalt bzw. «Ferien».
[12] Gemäss kantonaler Pflegeheimliste Stand Juli 2023 163 Plätze in den Häusern Ergaten und Talbach, 28 Plätze in der Parksiedlung Talacker.
[13] Gerontopsychiatrische Erkrankungen beziehen sich auf psychische Störungen, die bei älteren Menschen auftreten können. Es gibt verschiedene Arten von gerontopsychiatrischen Erkrankungen einschliesslich Demenz, Depression, Angststörungen, Schlafstörungen und andere.
[14] https://www.obsan.admin.ch/sites/default/files/2022-05/Obsan_03_2022_BERICHT.pdf#page41.

Mit einem späteren Planungshorinzont wird in Betracht gezogen, den ambulanten Bereich des «Wohnens mit Service» – bisher vertreten durch die Parksiedlung – durch ein Angebot «Wohnen small mit Service» zu erweitern. Der Zusatz «small» bezeichnet eine einfachere, kleinere und damit auch erschwinglichere Wohninfrastruktur. Das Ziel ist es, auch für Menschen, die unterhalb oder nahe der Armutsgrenze leben, erschwingliche Angebote zu schaffen. In der Schweiz ist besonders bei den Pensionierten das Wohlstandsgefälle besonders ausgeprägt. Während die Mehrheit ihren Lebensunterhalt problemlos bestreiten kann, lebt eine von fünf älteren Personen unterhalb oder nahe der Armutsgrenze[15].

[15] https://www.prosenectute.ch/de/ratgeber/finanzen/altersarmut.html aufgerufen am 30.6.23.

ALTERSZENTRUM PARK
ROADMAP

STRATEGIE**AZP**2030



Genehmigte Version vom 15. August 2023,
inkl. Anhang Erläuterungen zur Strategie

14 Roadmap und Umsetzung der Strategie AZP 2030

- Die Umsetzung der Strategie AZP 2030 ist Notwendigkeit und Chance zugleich, um den Betrieb für die Zukunft effektiv und effizient auszurichten und somit das Angebot im geplanten Umfang langfristig und nachhaltig zu sichern.

- Da der Prozess von Beginn an durch die Zentrumsleitung, das Kader und Stabstellen breit abgestützt wurde, ist die zielgerichtete Konsistenz der Umsetzung gewährleistet. Dies fördert – nach den Wechseln in der obersten Leitung (Departements- und Zentrumsleitung) – ein Klima der Stabilität und des Vertrauens bei den Mitarbeitenden.

- Selbstverständlich weist auch die elaborierteste Strategie einen hohen Anteil an Unabwägbarkeiten auf. Da die Strategie AZP 2030 ein hohes Investitionsvolumen für bauliche Massnahmen mit sich bringt, ist das betriebswirtschaftliche Risiko als am höchsten einzuschätzen. Gleichzeitig sieht die Umsetzung einer Strategie eine regelmässige Überprüfung vor und bedingt gegebenenfalls Anpassungen.

- Zwei der wichtigen Meilensteine um die strategische Richtung erneut zu überprüfen, werden die Ergebnisse der Machbarkeitsstudie und des Projektwettbewerbs sein.

- Die Botschaft für den Kredit zur Machbarkeitsstudie und den Projektwettbewerb ist in Erarbeitung und wird dem Gemeinderat zur Behandlung im Herbst 2023 zugeleitet werden.

- Nach Vorliegen der Machbarkeitsstudie und der Wettbewerbsergebnisse wird voraussichtlich ein Projektierungskredit beantragt (Gemeinderat plus Volksabstimmung), dann folgen Baukredite gemäss Finanzkompetenzen.

- Weitere Umsetzungsmassnahmen und Projekte erfolgen AZP-intern im Rahmen des ordentlichen Geschäftsgangs (z. B. Qualitätsmanagement-Prozess, Personalmassnahmen, Zertifizierung Palliative Care, Anpassung Angebot).

- Die Roadmap verdeutlicht den Zeitplan der Umsetzung der Handlungsfelder. Es braucht eine angemessene Planung unter Einbezug der benötigten planerischen, politischen und baulichen Prozesse.

15 Anhang: Glossar der Fachbegriffe zur strategischen Arbeit

Grundsätzliches

Eine Übersicht des Vorgehens ist im Kapitel 4.3 Strategieentwicklungsprozess und Verankerung in der Organisation beschrieben. An dieser Stelle werden die Begriffe detaillierter erläutert.

Vision

Die Vision formuliert in anschaulicher Form ein angestrebtes Bild der Institution und ihrer Umwelt in der ferneren Zukunft. Die zukünftige Situation soll sich deutlich von der heutigen Situation unterscheiden und für die Adressaten erstrebenswert sein und (wenn auch mit grossen Anstrengungen) als erreichbar erscheinen. Die Vision dient zur Kommunikation der langfristigen Ziele nach innen und aussen. Sie dient als Leitplanke bei Entscheidungen und will zugleich emotional ansprechen und motivieren.

Mission

Während die Vision das Zukunftsbild liefert, beschreibt die Mission, zu welchem Zweck die Organisation existiert. Wie auch im Fall des AZP wird die Mission durch ein Leitbild ergänzt, das vor allem auf die Grundwerte fokussiert. Mission wie Leitbild verändern sich im Lauf der Zeit kaum.

Strategische Handlungsfelder

Strategische Handlungsfelder (auch strategische Stossrichtungen genannt) konkretisieren die Grundstrategie in fokussierte Handlungsfelder. Um ihren Effekt (Erfüllungsgrad der strategischen Ziele) über eine strategische Periode kontinuierlich zu überprüfen sowie durch korrigierende Massnahmen steuern zu können, müssen dazu Mess- und Zielgrössen (finanzieller oder nicht-finanzieller Art) definiert werden. Selbstverständlich werden in der operativen Umsetzung weitere Kennzahlen als Steuerung eingesetzt.

Für die vorliegende Strategie wurden die strategischen Handlungsfelder in Anlehnung an das Modell der Balanced Score Card (BSC) gewählt, weil deren Perspektiven durch das Abbilden der gesamten Wertschöpfungskette einen tragfähigen Ansatz bieten.

Angebot oder Angebotsstrategie (Geschäftsmodell)

Im Geschäftsmodell werden Bedürfnisse von Kundinnen und Kunden, sowie der Umgang der Institution zur Erfüllung dieser Bedürfnisse – und somit die Erreichung des Geschäftserfolgs – formuliert. Daraus werden die Grundannahmen des unternehmerischen Erfolgs deutlich. Das Geschäftsmodell wurde auf der Basis des Business Model Canvas von Osterwalder & Pigneur (2011) entwickelt.

Roadmap

In einer Roadmap werden wichtige Elemente der zukünftigen Entwicklung abgebildet. So kann die strategische Ausrichtung konkretisiert werden. Die Roadmap bleibt gleichzeitig ein grober Fahrplan. Sie wird für die operative Planung sowie für die strategische Weiterentwicklung eingesetzt.

Strategisches Controlling (mittels Dashboards)

Das strategische Controlling formuliert die Strategie als zahlenbasierte und konkrete Ziele für jedes strategische Handlungsfeld. Mittels Dashboards (grafische Visualisierung der Daten, z. B. in Excel-Listen) erfolgt die periodische Überprüfung der Strategie durch den Verlauf der Mess- und Zielgrössen der strategischen Handlungsfelder.

16 Beilagenverzeichnis

- Bericht Basler & Hofmann AG vom 22. November 2018; Auszug AZP
- Rückmeldungen der Parteien, Fraktionen und Gemeinden zur Vernehmlassung der Strategie AZP 2030 mit Antworten des Strategieteams AZP (Stand 3. August 2023)