



Botschaft

Datum 22. August 2023

Nr. 5

Strategie AZP 2030

Herr Präsident

Sehr geehrte Damen und Herren

In Frauenfeld wollen wir umsorgt älter werden. Damit das so bleibt, braucht es angepasste Wohnmöglichkeiten, Pflege, Betreuung, gute Bedingungen zur sozialen Teilhabe sowie entsprechende Strukturen und Infrastruktur. Die Stadt Frauenfeld führt seit nunmehr 41 Jahren in eigener Verantwortung und auf eigene Rechnung das Alterszentrum Park (AZP) als städtischen Betrieb (Art. 52 Gemeindeordnung; 131.1.0). In Art. 5 des Reglements über das Alterszentrum Park (AZP-Reglement; 960.0.4) wird der Auftrag so definiert, dass das AZP eine den Bedürfnissen von betagten Personen angepasste und zukunftsorientierte Wohnmöglichkeit mit Pflege und Betreuung anbietet. Nach Art. 9 Abs. 1 lit. a AZP-Reglement obliegt die Genehmigung der strategischen Ausrichtung dem Stadtrat.

Gemäss den Legislatorschwerpunkten 2019 bis 2023 sorgt die Stadt Frauenfeld für eine zukunftsorientierte Ausrichtung des AZP. Damit dieser städtische Betrieb auch künftig die Bedürfnisse der Bevölkerung abdecken kann, wurde die Festlegung der strategischen Ausrichtung als ein Ziel der Legislatur 2019 bis 2023 definiert.

Ausgangslage für die Strategie AZP 2030

Die sich verschärfende Situation in der Alters- und Langzeitpflege wie der Fachkräftemangel in Pflege und Hotellerie bei gleichzeitig steigendem Bedarf an individueller Betreuung, eine bereits in die Jahre gekommene, sanierungsbedürftige Infrastruktur des AZP (vgl. Objektaus-

wertung Unterhaltsbedarf, Energieverbrauch und Raumbedarfsanalyse Gebäude der Basler & Hofmann AG, Zürich, vom 22. November 2018; Auszug AZP¹) sowie Optimierungen der Prozesse für mehr Effektivität des Ressourceneinsatzes und der Sicherung einer zeitgemässen Qualität machten deutlich, dass die daraus resultierenden notwendigen Massnahmen gebündelt und aufeinander abgestimmt geplant werden müssen. Aus diesen Gründen entschied sich das AZP, eine Strategie zu entwickeln und diesen Prozess extern begleiten zu lassen.

Strategieentwicklungsprozess und Verankerung

Die Strategie wurde ab Februar 2020, unterbrochen durch die Herausforderungen der Pandemie, von einer Arbeitsgruppe des AZP und der damaligen Vorsteherin des Departements für Alter und Gesundheit erarbeitet. Kaderpersonen und Mitarbeitende des AZP, Mitglieder der Fachkommission für den Betrieb des AZP, Bewohnerinnen und Bewohner sowie externe Fachpersonen wurden in mehreren Phasen der Strategieerarbeitung involviert. Der Stadtrat wurde im März 2022 über die interne und externe Analyse informiert. Ab Oktober 2022 erfolgten Grundsatzdiskussionen zur erarbeiteten Strategie, die der Stadtrat sodann am 7. März 2023 zuhanden einer Vernehmlassung genehmigte. Er beauftragte das Departement für Alter und Gesundheit, die erarbeitete Strategie den politischen Parteien, den Fraktionen im Gemeinderat und den Vertragsgemeinden zur Stellungnahme zu unterbreiten.

Die Vernehmlassung wurde vom 16. März bis 15. Mai 2023 durchgeführt und erfolgte mittels Fragebogen. Die Einladung zur Vernehmlassung wurde öffentlich publiziert. Der Gemeinderat wurde im Anschluss an seine Sitzung vom 15. März 2023 informiert und die Parteien zur Teilnahme eingeladen. Die Rückmeldungen der Vernehmlassungsteilnehmenden wurden unter der Leitung der neuen Stadträtin und des neuen Zentrumsleiters von der Strategiegruppe des AZP bis Mitte Juli 2023 ausgewertet, diskutiert und überarbeitet. Zudem nahm das AZP zu den einzelnen Rückmeldungen detailliert Stellung (vgl. Beilagen).

Sämtliche im Gemeinderat vertretenen Parteien und vier Vertragsgemeinden des AZP beteiligten sich an der Vernehmlassung und setzten sich mit den gestellten Fragen konstruktiv-kritisch auseinander. Mehrheitlich wurde der strategischen Ausrichtung zugestimmt. Die Teilnehmenden reichten detaillierte und wertvolle Rückmeldungen ein.

Die Fachkommission für den Betrieb des AZP wurde laufend über den Arbeitsstand der Strategiegruppe informiert. Für die aus der Vernehmlassung abgeleiteten Anpassungen und Er-

¹ Der Bericht Basler & Hofmann AG, Zürich, vom 22. November 2018 (Auszug AZP) wird im Herbst 2023 der Botschaft betreffend Kredit Machbarkeitsstudie und Projektwettbewerb AZP beigelegt werden.

gänzungen in der Strategie AZP 2030 diene sie als Resonanzgruppe. Sie nahm die überarbeitete Strategie am 29. Juni 2023 wohlwollend zu Kenntnis und befürwortete diese.

Nach der Genehmigung der Strategie durch den Stadtrat am 15. August 2023 wird in Zusammenarbeit mit dem Amt für Hochbau und Stadtplanung (AHS) als Bauherrenvertretung eine Machbarkeitsstudie für die Gebäudestrategie zu erstellen und ein Projektwettbewerb durchzuführen sein. Der dafür nötige Kredit soll im Herbst 2023 dem Gemeinderat unterbreitet werden. Zudem sind die Finanzierungsgrundlagen für die baulichen Massnahmen zu klären und in den weiteren Handlungsfeldern mit Umsetzungsarbeiten zu beginnen.

Inhalt der Strategie AZP 2030

Die Strategie definiert eine Vision sowie Mission und umfasst fünf strategische Handlungsfelder, die inhaltlich-betrieblicher respektive infrastrukturell-baulicher Natur sind:

- Finanzen
- Markt/Kunden
- Prozesse
- Mitarbeitende
- Infrastruktur

Die Handlungsfelder Finanzen, Markt/Kunden, Prozesse und Mitarbeitende, in denen bereits heute Entwicklungsarbeit geleistet wird, werden vom AZP nach der Genehmigung der Strategie weiterbearbeitet. Das Handlungsfeld Infrastruktur indes beinhaltet umfangreiche bauliche Massnahmen. Die Kosten für einen geplanten Neubau mit 80 stationären und 20 ambulanten Plätzen werden vom AHS heute grob (+/- 30 Prozent) auf 50 Millionen Franken geschätzt, jene für die Sanierung des Hauses Talbach mit 80 Plätzen auf 24 Millionen Franken. Die Finanzierung von Neubau und Sanierung wird eine grosse Herausforderung sein. Die baulichen Massnahmen sind zwingend, um die in Zukunft weiterhin benötigten und bewilligten Pflegeplätze sicherzustellen.

Im Haus Ergaten wird ein neues Angebot «Wohnen small» in Betracht gezogen, dies allerdings mit einem Planungshorizont nach 2034. Der dann gewünschte Ausbaustandard ist noch offen. Das Angebot steht zudem unter der Prämisse, dass das gewünschte Bauvolumen, das die Strategie AZP 2030 und die Angebote im stationären und ambulanten Bereich auslöst, auf dem Grundstück des AZP unter Wahrung des Charakters einer Siedlung im Park platziert werden kann. Absehbar ist, dass eine Sanierung des Gebäudes mit Jahrgang 1992 erforderlich wird. Das AHS schätzt die Kosten dafür auf 17 Millionen Franken.

Zusammenfassung

Die Festlegung und Umsetzung der Strategie AZP 2030 sind sowohl eine Notwendigkeit als auch eine Chance, den Betrieb für die Zukunft auszurichten und das Angebot langfristig zu sichern. Da der Prozess von Beginn an in der Zentrumsleitung und im Kader sowie später auch bei den Mitarbeitenden breit abgestützt war, ist die zielgerichtete Umsetzung gewährleistet. Selbstverständlich weist eine Strategie einen hohen Anteil an Unwägbarkeiten auf. Da die Strategie AZP 2030 ein hohes Investitionsvolumen für bauliche Massnahmen mit sich bringt, sind im Speziellen die betriebswirtschaftlichen Herausforderungen nicht zu unterschätzen. Die Umsetzung der Strategie sieht eine regelmässige Überprüfung und entsprechende Anpassungen vor. Namentlich die Ergebnisse der Machbarkeitsstudie für die Um- und Neubaupläne werden einen der ersten wichtigen Meilensteine darstellen, um die eingeschlagene strategische Ausrichtung erneut anzusehen.[Text]

Nach Art. 31 Ziff. 3 lit. g der Gemeindeordnung ist der Stadtrat befugt, Geschäfte, die in seine Kompetenz fallen, dem Gemeinderat zu unterbreiten. Aufgrund ihrer Tragweite wird deshalb die Strategie AZP 2030 dem Gemeinderat zur Kenntnisnahme vorgelegt.

Herr Präsident
Sehr geehrte Damen und Herren

Aufgrund der Ausführungen stellen wir Ihnen folgenden

A n t r a g:

Die Strategie AZP 2030 wird zur Kenntnis genommen.

- - -

Die Vorlage geht an das Präsidium des Gemeinderates mit der Einladung, das Geschäft der zuständigen Geschäftsprüfungskommission zur Vorberatung, Berichterstattung und Antragstellung im Gemeinderat zuzuweisen.

Frauenfeld, 22. August 2023

NAMENS DES STADTRATES FRAUENFELD

Der Stadtpräsident

Die Stadtschreiberin



Beilagen:

- Strategie AZP 2030 mit Erläuterungen
- Rückmeldungen der Parteien, Fraktionen und Vertragsgemeinden zur Vernehmlassung der Strategie AZP 2030 mit Antworten des Strategieteams AZP



STRATEGIEAZP2030

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.



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.

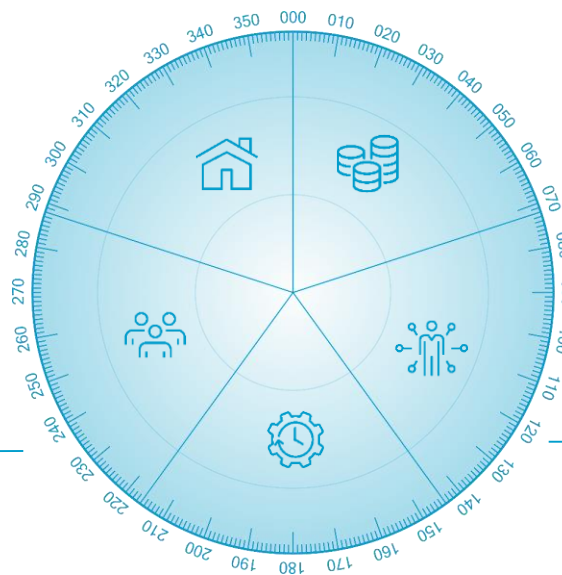
Effekt: Kontinuität und Weiterentwicklung des Angebots, Einhaltung energiepolitische Ziele, sicherer und zweckmässiger Arbeitsort.



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.



KURZ- UND LANGZEITPFLEGE

Stationär

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

SA-
NIERT

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

NEU-
BAU

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

– Pflege und Betreuung (Spitex/stationär)
– Hotellerie- und Hauswartungsservices
– Ab 2034

SA-
NIERT

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

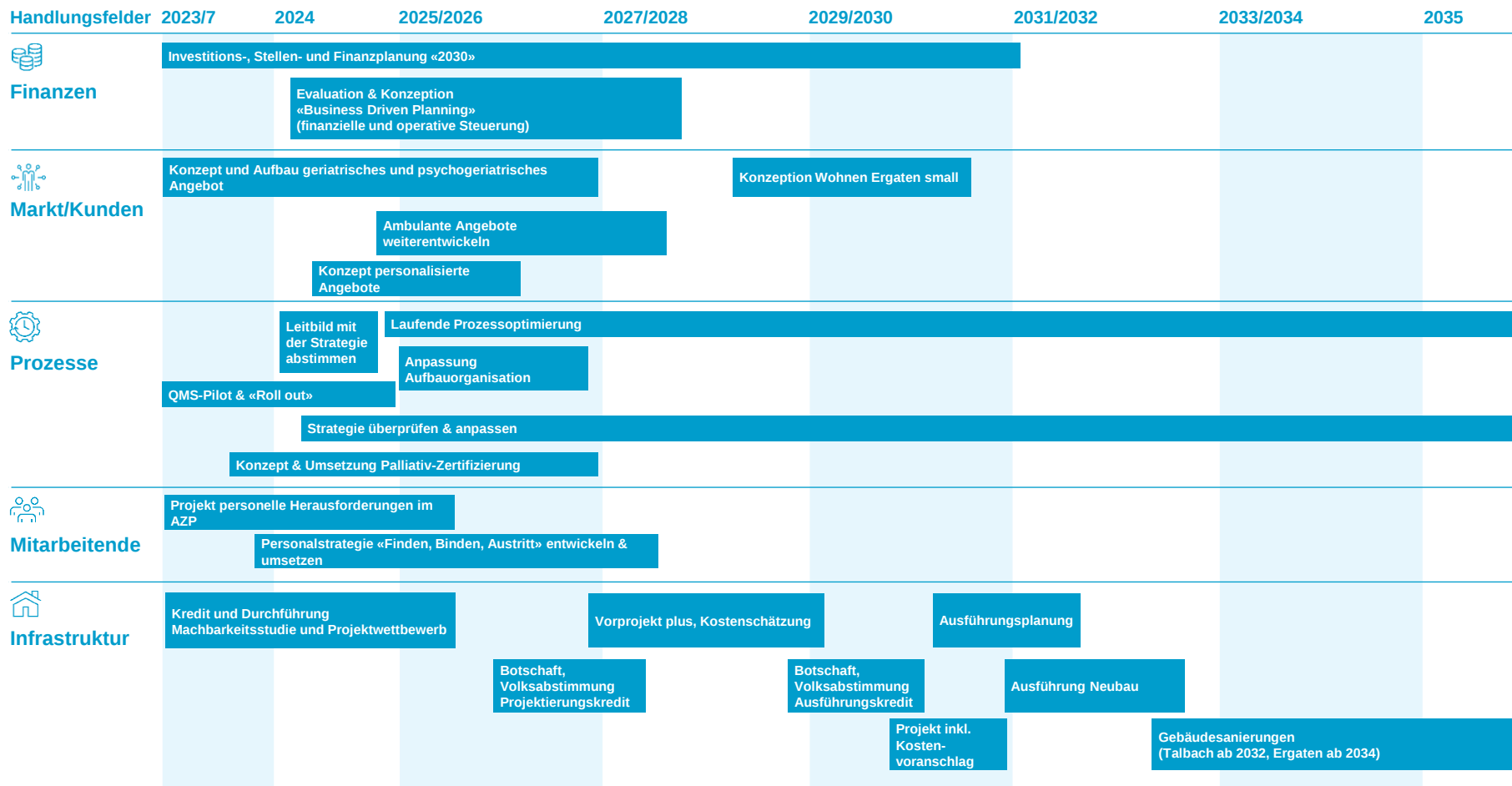
Medizinisch-therapeutische Angebote

– Ärztliche Fachkräfte
– Physiotherapie, Ergotherapie, Logopädie
– Podologie

Beratung und Begleitung (für AZP-Bewohnende)

– Case Management
– Gesundheitsberatung
– digitale Kompetenz

ALTERSZENTRUM PARK ROADMAP





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-Quote² 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 Frauenfeld³. 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 ausgewiesen⁷. 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-haus-halte/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 Leitbild⁸, 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

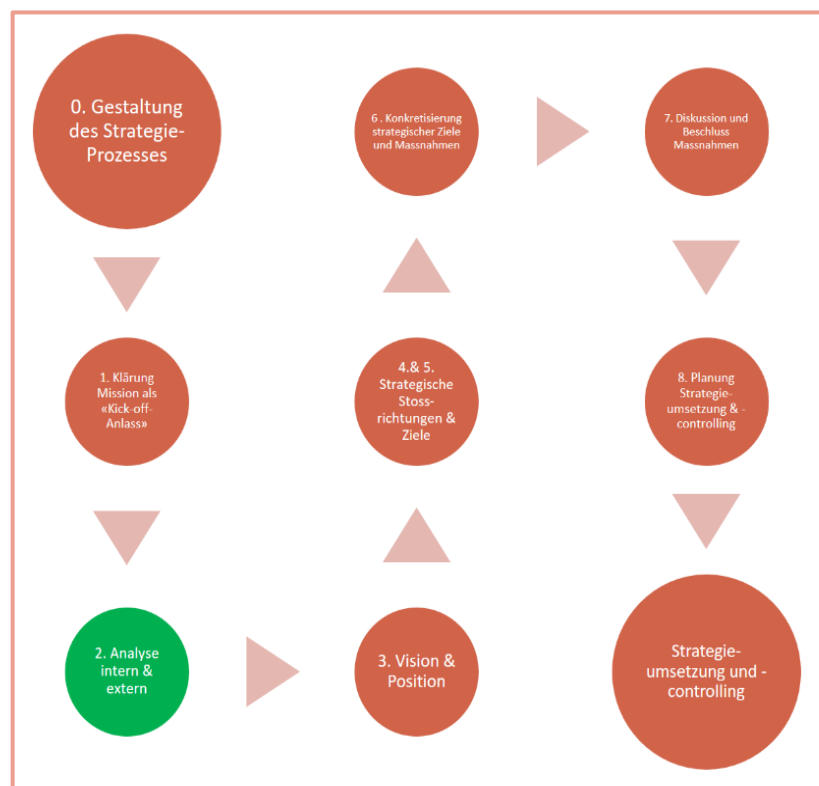
Folgende laufende Prozesse sollen mit der Strategie AZP 2030 unter ein gemeinsames Dach kommen, notwendige Massnahmen gebündelt und aufeinander abgestimmt werden:

- 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 Pflegeimplanung 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



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



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

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

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.

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 $\geq 75\%$ 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 Werterhaltung 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



KURZ- UND LANGZEITPFLEGE

Stationär

Pflege Talbach stationär (RAI3+) ca. 80 Plätze

- Langzeitpflege
- Kurzaufenthalte (Ferien, Übergangspflege ÜP)

SA-
NIERT

Gerontopsychiatrie stationär ca. 80 Plätze

- demenzielle Erkrankungen, kognitive Einschränkungen
- andere gerontopsychiatrische Krankheitsbilder
- Betreutes Wohnen

NEU-
BAU

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

- Pflege und Betreuung (Spitex/stationär)
- Hotellerie- und Hauswartungsservices
- Ab 2034

SA-
NIERT

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 Langzeitpflege¹¹ heute in den Häusern Ergaten und Talbach, mit Parksiedlung¹²) 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 Gerontopsychiatrie¹³ 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 Bedarfssplanungs). 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.

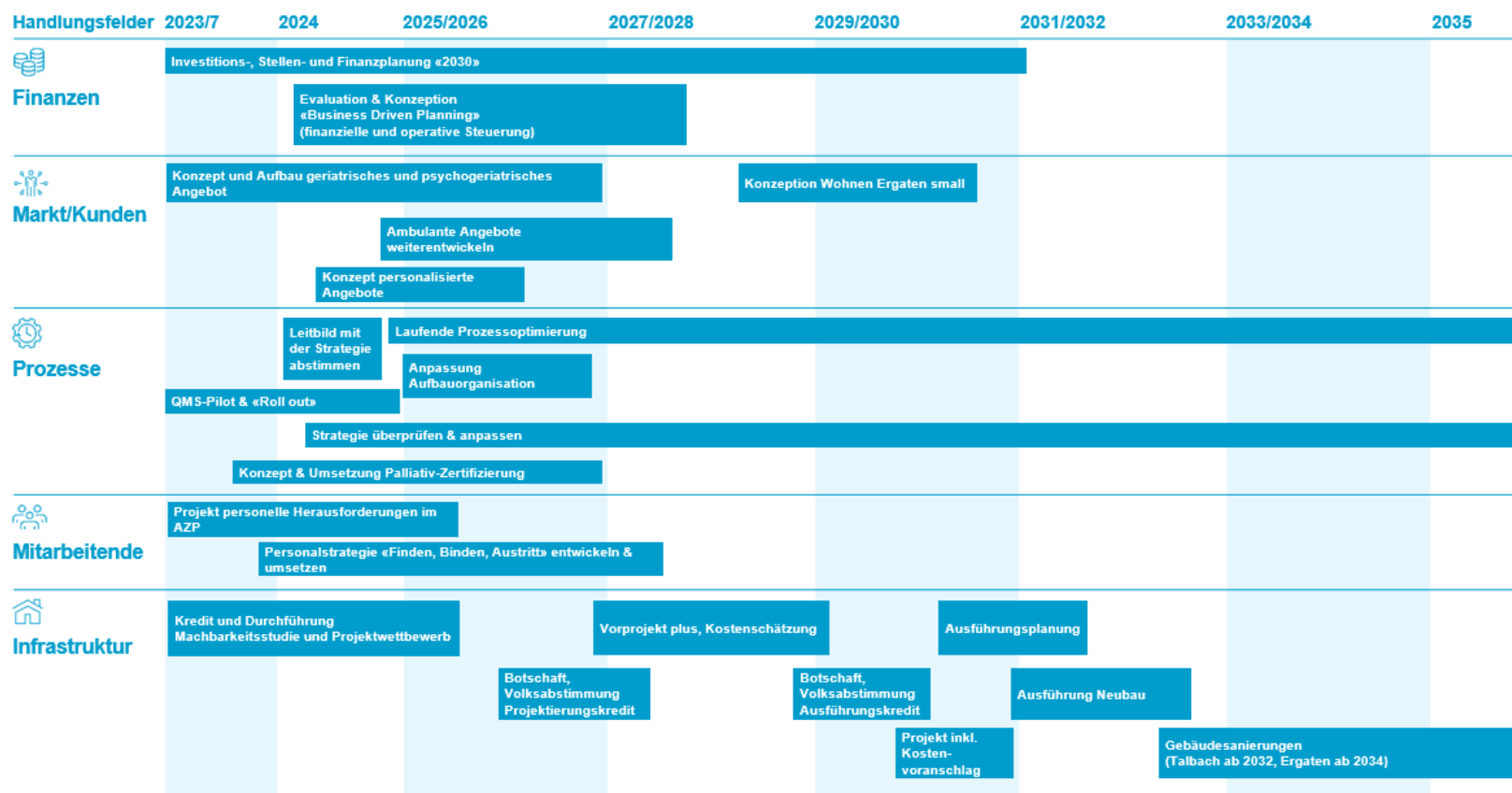
¹³ Gerontopsychiatrische Erkrankungen beziehen sich auf psychische Störungen, die bei älteren Menschen auftreten können. Es gibt verschiedene Arten von gerontopsychiatrischen Erkrankungen einschliesslich Demenz, Depression, Angststörungen, Schlafstörungen und andere.

¹⁴ https://www.obsan.admin.ch/sites/default/files/2022-05/Obsan_03_2022_BERICHT.pdf#page41.

Mit einem späteren Planungshorizont 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 Armutsgrenze¹⁵.

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

ALTERSZENTRUM PARK ROADMAP



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 fernerer 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)

Rückmeldungen der Parteien, Fraktionen und Gemeinden zur Vernehmlassung der Strategie AZP 2030 mit Antworten des Strategieteams AZP

16. März – 15. Mai 2023

Die im vorliegenden Bericht erfassten Rückmeldungen der Vernehmlassung Strategie AZP 2030 flossen in die Überarbeitung der Strategie ein. In der folgenden Tabelle geht das Alterszentrum Park (AZP) auf die Fragen und Bemerkungen der Vernehmlassungsteilnehmer ein und beantwortet diese.

1.	Ist der Inhalt der Vision und Mission nachvollziehbar? Wie beurteilen Sie Vision und Mission? Sind Sie damit einverstanden?	
	Rückmeldung	Antwort
1.1 CH Chrapffe und Hirne; 1.13 GLP (ver- weist auf CH)	Der Inhalt sowohl von Vision wie auch von Mission ist sehr vage, man kann sich deshalb konkret wenig darunter vorstellen. Die Erwähnung von der Wichtigkeit der Mitarbeitenden müssten sowohl in Vision wie in Mission Platz finden, da diese eine absolut zentrale Rolle spielen.	Während die Vision das Zukunftsbild zeichnet, beschreibt die Mission, zu welchem Zweck die Organisation existiert. Die Mission wird durch ein Leitbild ergänzt, welches vor allem auf die Grundwerte fokussiert. Mission wie Leitbild bleiben im Laufe der Zeit eher stabil. Die Konkretisierung findet in den Handlungsfeldern statt.

	Vision: Wir bejahen diese – mit einer gewünschten Schärfung des Inhaltes. Mission: Wir bejahen die beschriebene Mission unter der Voraussetzung, dass hier zusätzlich auf die Investition in die Mitarbeitenden (Anhebung des Lohnniveaus – Umsetzung der Pflegeinitiative, siehe Zustimmung vor 2 Jahren) hingewiesen wird.	Unter Mission versteht das AZP mit dem gewählten Strategiemodell die Beschreibung des Geschäftszwecks. Dieser kann nicht die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden oder die Arbeitsbedingungen beinhalten, da diese die Mittel zur Zielerreichung darstellen und nicht den Zweck einer Organisation. Auf die Mitarbeitenden wird das AZP in den kommenden Jahren einen starken Fokus setzen. Die Aussage, dass in die Mitarbeitenden investiert werden muss, befürworten wir deshalb absolut. Aus diesem Grund ist den Mitarbeitenden eines der strategischen Handlungsfelder gewidmet. Vgl. Erläuterungen zur Strategie AZP 2030 vom 15. August 2023, Anhang: Glossar der Fachbegriffe zur strategischen Arbeit sowie die Punkte 8 und 9 im Leitbild AZP.
1.2 EDU; 1.3 Fraktion SVP-EDU; 1.10 SVP (gleichlautende Rückmeldungen)	Vision: Warum muss die Stadt Frauenfeld führend in Gestaltungslösungen sein. Die Führungsposition des Leuchtturmobjektes stellen wir in Frage. Ziel der öffentlichen Hand sollte es sein, den Frauenfeldern eine menschenwürdige Pflege zu bieten. Wir sind damit einverstanden, dass die älteren Menschen betreut werden, aber als städtischer Betrieb nicht auf einem Luxusniveau. Ein Image als Leuchtturmobjekt sollte sich entwickeln und kann unsere Meinung nach nicht von Menschenhand erstellt werden. Zudem scheint diese Strategie auf oberster Flugebene. Mission: Bei der Mission fragen wir uns, ob das Alterszentrum Park alle Bereiche abdecken muss und ob sich in speziellen Bereichen auch andere Alters- und Pflegeheime spezialisieren. Die Bedürfnisse sollten regional abgedeckt sein. Unse-	Während die Vision das Zukunftsbild liefert, beschreibt die Mission, zu welchem Zweck die Organisation existiert. Die Mission wird durch das Leitbild des AZP ergänzt, welches sich vor allem auf die Grundwerte fokussiert. Mission wie Leitbild bleiben im Laufe der Zeit eher stabil. Die Konkretisierung findet in den Handlungsfeldern statt. Ein Luxusbetrieb ist nicht unsere Vision. Jedoch haben wir für die Führung des AZP einen hohen Anspruch insbesondere an die Qualität der Pflege und Betreuung. Gemäss Punkt 2 des Leitbilds erfolgt die Aufnahme unabhängig der gesellschaftlichen Stellung, der finanziellen Situation, der kulturellen Herkunft und der religiösen Zugehörigkeit. Das AZP will und kann nicht alle Bereiche der Geriatrie abdecken. Das Ziel ist, dass Bewohnende Leistungen bedarfs- und bedürfnisorientiert beziehen und ihre Lebensführung selbstbestimmt ge-

	rer Meinung nach muss ein Heim nicht alle Bereiche abdecken. Da interessiert es uns, ob diesbezüglich Abklärungen getroffen wurden und allenfalls auch angedacht wurde, einen Teil der Pflege auszulagern?	stalten können. Das bedingt ein modulares, relativ flexibles, individualisierbares und veränderbares Setting. Dies wiederum ist nur möglich, wenn verschiedene Wohnformen und Gestaltungslösungen angeboten werden. Langzeitinstitutionen sind sich bewusst, dass ihre Arbeit vielschichtig ist. Bei Menschen in einer Pflegeinstitution ist zudem der pflegerische und medizinische Verlauf sehr individuell und nicht im Voraus planbar. Mit der Strategie AZP 2030 setzt das AZP zudem einen Schwerpunkt auf den Bereich der gerontopsychiatrischen Pflege. Dies aufgrund mangelnder Angebote und zunehmender Nachfrage in diesem Bereich im Kanton Thurgau. Damit die pflegerischen Herausforderungen bei Menschen mit herausforderndem Verhalten aufgefangen werden können, müssen die Mitarbeitenden in diesem Bereich geschult werden. Auslagerung eines Teils der Pflege ist nicht angedacht, zumal die Pflege unser Kerngeschäft betrifft und eine Vermischung von stationären und ambulanten Pflegeleistungen gemäss Bundesgesetz über die Krankenversicherung (KVG; SR 832.10) nur bedingt möglich ist. Siehe auch Artikel 5 Abs. 1 des Reglements über das Alterszentrum Park (AZP-Reglement; GR 960.0.4), sowie die Bedarfsplanung in den Erläuterungen zur Strategie, Seite 5.
1.4 EVP	Ja. Ist Leuchtturmvision nötig? Regionale Bedürfnisse über das «Ausserkantonale stellen» finden wir wichtiger, was ein Leuchtturm aber nicht ausschliesst. Es kann durchaus motivierend sein, ein Teil einer zukunftsgerichteten Institution zu sein. Gefahr ist das Verlieren von Pragmatismus. Mehr Demenzplätze, sind gut, ab Pflegestufe 6 in Strategie TG vorgesehen, hier nicht so umgesetzt, schon ab 4 angedacht. Was ist der Grund?	Danke für die Zustimmung. Mit der Formulierung der Vision wird genau dieses zukunftsorientierte Handeln einer Institution umschrieben. Pragmatismus ist damit nicht ausgeschlossen, er findet jedoch auf einer anderen Ebene statt. Auf Nachfrage des Departement Alter und Gesundheit hat die EVP bestätigt, dass es auch in der kantonalen Strategie zukünftig darum geht, Pflegeheim-Plätze ab Pflegestufe 4 bereitzustellen.

	Pflege und Betreuung als übergeordnetes Thema fehlt... Bemühungen, um dieses anzugehen fehlen	Siehe auch Art. 5 AZP-Reglement, wonach das AZP Einwohnerinnen und Einwohnern der Stadt Frauenfeld sowie der vertraglich angeschlossenen Gemeinden eine den Bedürfnissen von betagten Personen angepasste und zukunftsorientierte Wohnmöglichkeit, Pflege und Betreuung bietet.
1.6 Gachnang	Die Vision und Mission ist nachvollziehbar. Damit sind wir einverstanden.	Danke für die Zustimmung.
1.7 Hüttlingen	Der Gemeinderat ist mit sämtlichen Bereichen einverstanden und hat keine Anmerkungen.	Danke für die Zustimmung.
1.8 Warth-Weiningen	Für uns ist keine Änderung nötig und wir hoffen, dass wir nichts übersehen haben. Nur ein Satz hat mich etwas verwirrt: Ab 2030 gibt es keine vertraglichen Verpflichtungen mehr mit den Vertragsgemeinden des Alterszentrums Park (vgl. SRB 177 vom 03.07.2018). Ab dann stehen die Plätze im Alterszentrum Park exklusiv den Einwohnenden von Frauenfeld zur Verfügung. d. h. für unsere Gemeinde was?	Danke für die Zustimmung. Im Jahr 2018 haben die Vertragsgemeinden die Vertragslaufzeiten von 8 auf 12 Jahre bis 2030 erhöht. Für die Zeit ab 2030 (Ausnahme Matzingen bis 2026) werden neue Verhandlungen nötig werden.
1.9 SP	Über alles gesehen sind sowohl die Vision als auch die Mission nachvollziehbar dargelegt. Die «hohe Flughöhe» lässt aber leider keine sehr grosse Aussagekraft zu. Was uns in der Mission fehlt, ist die Perspektive der Kunden (bspw. deren Würde, Selbstbestimmung) und die Perspektive der Angehörigen. Auf diese «Kundenseiten» sollte ebenfalls ein Schwerpunkt gelegt werden. Weiter fehlt uns auf dieser Ebene, welche Unternehmenskultur im Umgang miteinander	Danke für die Zustimmung. Während die Vision das Zukunftsbild zeichnet, beschreibt die Mission, zu welchem Zweck die Organisation existiert. Die Mission wird durch ein Leitbild ergänzt, welches vor allem auf die Grundwerte fokussiert. Mission wie Leitbild bleiben im Laufe der Zeit eher stabil. Die Konkretisierung findet in den Handlungsfeldern statt. Unter Mission versteht das AZP mit dem gewählten Strategiemodell die Beschreibung des Geschäftszwecks. Dieser kann nicht die

	gelten soll, z.B. dass eine Kultur der Wertschätzung mit Personal wie auch Bewohnenden angestrebt wird.	Weiterentwicklung der Mitarbeitenden oder die Arbeitsbedingungen beinhalten, da diese die Mittel zur Zielerreichung darstellen und nicht den Zweck einer Organisation. Auf die Mitarbeitenden wird das AZP in den kommenden Jahren einen starken Fokus setzen. Die Aussage, dass in die Mitarbeitenden investiert werden muss, befürworten wir deshalb absolut. Aus diesem Grund ist den Mitarbeitenden eines der strategischen Handlungsfelder gewidmet. Siehe Erläuterungen zur Strategie AZP 2030, Anhang: Glossar der Fachbegriffe zur strategischen Arbeit sowie die Punkte 4, 5, 8, 9 und 11 im Leitbild Alterszentrum Park. Die Bewohnerseite wird nach der Überarbeitung von Vision und Mission besser abgebildet.
1.11 FDP	Vor dem Hintergrund der demografischen Herausforderungen erachten wir die Vision «das AZP setzt über die Kantonsgrenze Massstäbe» als nicht zeitgemäss: 1. Der Komplexität der Herausforderungen Demografie, v.a. auch hinsichtlich der Kosten, können wir als Gesellschaft nur begegnen, wenn möglichst viele Stakeholder ihre Kompetenzen bündeln und so Synergien nutzen. Konkurrenzdenken ist verfehlt. 2. Die Vision ist nicht nachfrageorientiert (Kunde im Zentrum), sondern angebotsfokussiert. Sie ist damit keine Basis für einen adaptiven Umgang mit künftigen Bedürfnissen/Herausforderungen. Die Mission des AZP, «wir bieten ein umfassendes Angebot an Lebens und Wohnformen und Leistungen» als zu breit, da nicht nachfrageorientiert und nicht im Interesse des Steuerzählers.	Den ersten Rückmeldungen können wir weitgehend zustimmen. Insbesondere an der Zusammenarbeit, Koordination und Vernetzung mit anderen Anbietern sind wir interessiert und fördern diese aktiv. Wir erachten jedoch auch ein gewisses Konkurrenzdenken motivierend und zu Höchstleistungen anregend. Das AZP setzt sich zum Ziel, ein Vorzeige-Betrieb zu sein. Es ist deshalb wie in Visionsformulierungen üblich und für das Wohl unserer Bewohnerinnen und Bewohnern angemessen, sich an hohen Ansprüchen zu orientieren. Mit unseren Anpassungen in der Vision und Mission nach der Vernehmlassung rücken Bewohnerinnen und Bewohner mehr in den Fokus. Auf den Begriff „umfassend“ wurde bei der Überarbeitung von Vision und Mission verzichtet. Allerdings soll das AZP als städtischer Betrieb für ältere Menschen unabhängig ihrer gesellschaftli-

	Ausgangslage Demografie (Wohnen im Alter (admin.ch): Die meisten älteren Menschen wollen so lange wie möglich zu Hause leben und brauchen kein spezielles Wohnangebot, abgesehen von hindernisfreiem Wohnraum an gut erschlossenen Lagen. • Aufgabe der öffentlichen Hand ist, mittels planerischer Instrumente (Zonenplanung/Baureglement/Förderung von preisgünstigem Wohnraum) Rahmenbedingen zu schaffen, die «Cluster» Wohngemeinschaften oder Projekte zur Förderung der Generationenverständigung ermöglichen. Für den Teil, der auf Hilfe angewiesen ist, besteht mittlerweile ein breites und wachsendes privatwirtschaftliches «Betreuungs-Angebot zu Hause». • Es muss das Subsidiaritätsprinzip gelten. Der Staat darf hier nicht tätig werden. Die Stadt soll nicht als Player im Immobilien-/ Wohnungsmarkt auftreten (Subsidiarität). Wohnen mit Service/Wohnen Parksiedlung Talacker ist kein Angebot, das die Stadt erbringen soll. Etwa ¼ der über 80-Jährigen ist auf tägliche Hilfe und somit auf das Wohnen in einer geeigneten Einrichtung angewiesen. • Das AZP soll sich in seiner Strategie auf diesen Bereich der Langzeitpflege Geriatrie/Gerontopsychiatrie fokussieren und eine PalliativeCare Zertifizierung anstreben Eine Fokussierung als Strategie drängt sich im Übrigen aufgrund folgender Herausforderungen auf:	chen Stellung offen sein und das Angebot nicht nach irgendwelchen Kriterien beschränken. Die ursprüngliche Idee, dass wir individualisierbare Leistungen und flexible Lösungen anbieten wollen, wird mit der neuen Formulierung jedoch klarer gefasst. Zu den Ausführungen „Ausgangslage Demografie“: Unbestritten wollen ältere Menschen so lange als möglich zuhause bleiben. Entsprechend hat das Alterskonzept der Stadt Frauenfeld im Jahr 2013 „zufrieden älter werden in Frauenfeld“ einen Fokus auf Älter werden im Quartier mit Nachbarschaftshilfe usw. gelegt. Tatsache ist jedoch, dass das Unterstützungsangebot zuhause „breit“ ist, aber auch in diesem Bereich ein rein privatwirtschaftliches Angebot nicht genügt. Die städtische Fachstelle Alter informiert auf der Homepage altersfreundliches-frauenfeld.ch über die breite Palette an Angeboten. Für Menschen mit Bedarf ist eine neutrale Beratung wichtig und das Füllen von Informationslücken zentral. Die Fachstelle Alter hat viele Anfragen zu altersgerechtem Wohnraum, namentlich auch im preisgünstigeren Bereich, es besteht hier ein grosser Bedarf, der offensichtlich von der Privatwirtschaft nicht abgedeckt wird. Preisgünstiger Wohnraum wird erfahrungsgemäss nur mit städtischer Unterstützung geschaffen, vgl. zuletzt Erweiterungsbau der Genossenschaft Alterssiedlung, Reutenen II. Das AZP bietet in der Parksiedlung Talacker Wohnungen an. Diese sind als grosszügige Wohnsituation in Kombination mit einem im Preis inbegriffenen Grunddienstleistungspaket (Notruf, 24-Stundenpräsenz) und weiteren kostenpflichtigen Modulen sowie der engen Verknüpfung mit betreuenden und pflegerischen Dienstleistungen ein sehr geschätztes Angebot. Das Frauenfelder Stimmvolk hat im Jahr 2008 dem Bau der 70 Wohnungen zugestimmt. Es wurde evaluiert, ob ein privater Anbieter entsprechende Wohnungen bauen wollte, was damals nicht der Fall war.
--	---	---

	• Arbeitskräftemangel gekoppelt mit dem Bedürfnis der jungen Generation nach «purpose» und Teilzeitarbeit - wer zu breit aufgestellt ist, wird die notwendigen kompetenten MA nicht finden. • Staatsfinanzen: die Ausgaben des Staates in den Bereichen Sozialleistungen, Gesundheit und Pflege wachsen schneller als das Wirtschaftswachstum. Damit steigen die Lasten für die Allgemeinheit. • Der Generationenvertrag gerät enorm unter Druck-->die Stadt darf nur restriktiv und sehr gezielt im Bereich AZP investieren. Die systematische Umverteilung von Jung zu Alt ist verantwortungslos. • Technologiefortschritt/Digitalisierung: hier wird ein breites Feld an Angeboten entstehen, die ein längeres autonomes Wohnen ausserhalb von Institutionen ermöglichen werden.	Es ist richtig, dass das AZP möglichst rasch die Palliative-Care-Zertifizierung anstrebt. Dies und auch weitere Anpassungen namentlich baulicher Natur sind nun zentral, um als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben. Auch mit Blick auf die Digitalisierung sind bauliche Massnahmen zwingend notwendig. Im heutigen Haus Talbach ist beispielsweise die Einrichtung eines WLAN aufgrund der baulichen Gegebenheiten nur mit unverhältnismässig hohen Kosten möglich. Investition ins AZP führt zu keiner Umverteilung unter den Generationen. Entspricht das AZP nicht dem zukünftigen state of the art, sind jüngere Personen gezwungen, ihre betagten Eltern oder Verwandten in weiter entfernten Institutionen unter zu bringen. Ein sehr zentrales Anliegen ist die Sanierung der nicht mehr zeitgemässen Liegenschaften. Insbesondere die vielen Zweierzimmer entsprechen nicht den Bedürfnissen und Vorstellungen der Bewohnenden und ihren Angehörigen. Die Bettenbelegung gestaltet sich entsprechend schwierig.
1.12 die Grünen; 1.13 GLP (verweist auf die Grünen)	Vision und Mission sind verständlich formuliert und nachvollziehbar. Die Vision, neue Massstäbe über die Kantonsgrenzen hinaus zu setzen, ist ambitioniert. Vielleicht würde es ausreichen ein sicheres modernes Zuhause zu schaffen, das Wohn- und Betreuungskonzepte nach dem neuesten Stand der Altersforschung anbietet. Die Stadt Frauenfeld sollte Gestaltungslösungen für die dritte und vierte Lebensphase gesamstädtisch in Zusammenarbeit mit der Fachstelle für Alters- und Generationenfragen, der Spitex, der städtischen Liegenschaftenverwaltung etc. planen und anbieten. Das AZP sollte in diesem Angebot ein grosser und wichtiger, aber nicht der einzige Player sein. Die Mission können wir bejahen.	Danke für die Zustimmung. Es besteht – über die Fachstelle Alter und das Amt Alter und Gesundheit – ein enge Zusammenarbeit mit Spitex und anderen Anbietern. Das AZP ist keineswegs der einzige Player. In der Strategie AZP 2030 wird natürlicherweise der Fokus stärker auf das AZP und weniger auf die gesamstädtische Strategie gelegt.

1.13 Uesslingen-Buch	Ja, der Inhalt der Vision und Mission ist nachvollziehbar. Nicht nachvollziehbar ist, ob bei dieser Vision die heutigen langjährigen Vertragsgemeinden weiterhin involviert sind oder ob sie von dieser Vision abgekoppelt werden. Es ist nicht verständlich, ob die Vertragsgemeinden unter Umständen weiterhin einen Vertrag mit dem AZP Frauenfeld abschliessen können. Den Vertragsgemeinden soll es weiterhin möglich sein, Verträge mit dem AZP Frauenfeld bezüglich Betten abzuschliessen.	Im Jahr 2018 haben die Vertragsgemeinden die Vertragslaufzeiten von 8 auf 12 Jahre bis 2030 erhöht. Für die Zeit ab 2030 (Ausnahme Matzingen nur bis 2026) werden neue Verhandlungen nötig werden. Siehe auch Leitbild Punkt 1 und Art. 5 AZP-Reglement
1.14 Die Mitte	Vision und Mission sind verständlich. Die Vision kommt sehr technisch daher und fokussiert auf die Stellung des AZP im Vergleich zu anderen Angeboten. Das Anliegen, den Kernauftrag der Pflege und Betreuung von Menschen bestmöglich zu erfüllen, ist wenig spürbar. Als «motivierend» würden wir die Vision deshalb nicht bezeichnen. Die Mission ist fassbar und vermittelt eine klare Dienstleistungsorientierung.	Danke für die Zustimmung. Sprachliche Anpassungen zum besseren Verständnis wurden vorgenommen. Das Wohl älterer Menschen ist das übergeordnete Ziel.
Fazit	Die Mehrheit der Vernehmlassungsteilnehmer erachtet die Vision und Mission als verständlich sowie nachvollziehbar und ist damit einverstanden. Die Teilnehmer geben differenzierte Rückmeldungen und interessante Anregungen. -> Vision und Mission haben wir begrifflich leicht angepasst, Inputs aus der Vernehmlassung sind eingeflossen.	

2.	Sind die Inhalte der strategischen Handlungsfelder nachvollziehbar? Wie beurteilen Sie diese? Sind Sie damit einverstanden?	
	Rückmeldung	Antwort
2.1 CH	Das Infrastrukturvorhaben ist unklar: welche Gebäulichkeiten werden aus welchen Gründen saniert bzw. neu gebaut? Dies geht aus der Aufstellung nicht klar ersichtlich hervor. Warum	Der Sanierungsbedarf an den Liegenschaften Talbach und Ergaten ergeben sich aus den Baujahren, den Bedürfnissen der heuti-

2.13 GLP (verweist auf CH)	werden Ergaten und Talbach z.G. nicht «nur» saniert? Denn hier entstehen gemäss der Aufstellung keine neuen (nur andere) Plätze. Welchem Bedürfnis entspricht das Wohnen Small? Wäre hier nicht ein (günstigerer) Neubau (in Anschluss) angebracht? Hier geht es um 40 neue Plätze. Geplanter Neubau: Ist ein Neubau notwendig aufgrund von veränderten Bedürfnissen? Es fehlt hier eine Begründung. Aus der Formulierung der Infrastruktur ist nicht ersichtlich, warum der finanzielle Aufwand insgesamt im hohen zweistelligen Bereich ist (in Richtung 100 Mio Franken). Stellt die Strategie allenfalls nur ein «Verkaufsargument» für die hohen baulichen Investitionen von an die 100 Mio Franken dar? Insgesamt hatten wir Mühe, die «Bedeutung und Funktion der Strategie» (Seite 5) nachzuvollziehen. - Veränderung – anders als heute und anders als die anderen	gen und zukünftigen Bewohnenden und den Ansprüchen an einen modernen Arbeitsplatz der Mitarbeitenden. Unsere Infrastruktur ist nicht mehr zeitgemäss und erschwert sowie das Rekrutieren von Fachkräften. Den Sanierungsbedarf weist auch die Studie von Basler Hofmann aus dem Jahr 2018 deutlich aus. Die Machbarkeitsstudie wird Antworten geben, was in welchem Umfang auf dem AZP Areal und in den bestehenden Liegenschaften möglich ist. Der geplante Neubau wird die genannten Bedürfnisse abdecken können und ein effizientes Arbeiten ermöglichen, sowie der Zweier-Zimmer Thematik entgegenwirken. Aus Sicht des Betriebes ist es nicht zweckmässig mit Provisorien zu arbeiten, da die Sanierung von zwei grossen Liegenschaften eine lange Zeit beansprucht. Die Machbarkeitsstudie wird auch hierzu wichtige Inputs geben. «Wohnen small» ist als Wohnen mit Service vorgesehen und könnte der Altersarmut entgegenwirken. Hier ist eine Wohnform angedacht, die mit Unterstützungsmöglichkeiten bis hin zur Pflege mit höheren RAI-Stufen kombiniert werden kann. Dadurch wird es möglich, auch bei einem sich verschlechterten Gesundheitszustand, in der gewohnten Umgebung verbleiben zu können. Die Idee des «Wohnen small» verfolgen wir mit einem Planungshorizont nach 2035. Baulich ist dazu noch alles offen und muss zu einem späteren Zeitpunkt differenzierter geklärt werden. Gegebenenfalls hat das Gebäude Ergaten auch andere Teile aus dem Konzept aufzunehmen. Aus der Machbarkeitsstudie wird auch hierzu das Machbare aufgezeigt. Danke für die Rückmeldung zu «Bedeutung und die Funktion der Strategie». Es ist nachvollziehbar, dass die Bedeutung und die Funktion der Strategie, wie beschrieben eher schwierig zu verstehen war, deshalb wurde es in den Erläuterungen zur Strategie angepasst, vgl. dort Kapitel 4:
--	---	--

	- Aufdeckung und Auflösung von Zielkonflikten... - Herausarbeitung was in den Köpfen ist - Transformation latenter Unsicherheiten in Zutrauen Hier wären ausformulierte Sätze hilfreich, damit es nicht zur Mutmassungen kommt, die nicht zutreffen. Weiter aufhorchen lassen Sätze wie auf Seite 8 (interne Analyse) erwähnt: «Die Fehlerkultur ist ausbaufähig» und «die Anstellungsbedingungen sind konservativ und bieten wenig Flexibilität» (Siehe unsere Forderungen im Punkt Vision und Mission). Aus der Grafik: Infrastruktur: Einhaltung und Einbezug energiepolitischer Ziele: Was ist damit genau gemeint? Prozesse: mit einer konsequenten Prozessorientierung: Was ist damit genau gemeint? Finanzen: Institutioneller Auftrag: Was ist damit genau gemeint? Mitarbeitende: «Unsere an Werten und Zielen orientierte Führungsarbeit sowie zeitgemässe Arbeits- und Anstellungsbedingungen». Für uns ist dieser Punkt sehr wichtig und heisst: Sehr guten Arbeitsbedingungen mit gutem Verdienst.	Der Fachkräftemangel und der Pflegenotstand sind uns ein tägliches Anliegen. Mitarbeitende sind uns wichtig. Ihre Anliegen nehmen wir ernst. Aus diesem Grund wird das AZP in den kommenden Jahren einen starken Fokus auf die Mitarbeitenden setzen, vgl. diesbezüglich das Handlungsfeld Mitarbeitende und die Roadmap. Das Handlungsfeld der Infrastruktur beinhaltet umfangreiche bauliche Massnahmen, die – mit Ausnahme der Parksiedlung – alle Liegenschaften des AZP und der Gerlikonerstrasse 4 betreffen und zudem einen Neubau vorsehen. Vor diesem Hintergrund wird ersichtlich, dass ein hoher finanzieller Aufwand aufzuwenden sein wird. Die Machbarkeitsstudie wird auch hinsichtlich Finanzbedarf Antworten liefern und Grundlage bieten, die Finanzierung zu diskutieren. Es ist wichtig, die Strategie AZP 2030 als umfassendes Entwicklungsprojekt zu betrachten. Die Infrastruktur ist eines der strategischen Handlungsfelder, das im Zusammenspiel mit den anderen vier angesehen werden muss. Bei der Erarbeitung der Strategie waren alle Handlungsfelder und die Angebotspalette von grösster Bedeutung – erst daraus leitete sich der Handlungsbedarf in baulicher Hinsicht ab. Die Strategie ist somit keineswegs nur ein «Verkaufsargument» für infrastrukturelle Massnahmen. Die Infrastruktur ruft nach Sanierung. Die Umsetzung einer Sanierung benötigt eine lange Planungsphase. Deshalb startet jetzt die Umsetzung der Strategie mit einer Machbarkeitsstudie. Parallel wird AZP-intern auch an den weiteren Handlungsfeldern gearbeitet. Zur Prozessorientierung und zum Qualitätsmanagement vgl. auch Erläuterungen zur Strategie S. 11.
--	---	--

		Mitarbeitende: unter Beachtung der Arbeitsbedingungen der Stadt Frauenfeld setzen wir uns zum Ziel, attraktive Arbeitsbedingungen für unsere Mitarbeitende zu schaffen.
2.2 EDU; 2.3 Fraktion SVP-EDU; 2.7 SVP-Fraktion	Infrastruktur: Diese scheint uns gegeben. Wir fragen uns, ob ein Neubau auch an einem weiteren Standort geprüft wurde. Zudem stellt sich die Frage, ob ein Restaurant und eine Küche im geplanten Ausmass nötig ist. Das Essen für die Bewohnenden könnte auch von ausserhalb geliefert werden. Ein dezentraler Standort wäre hinsichtlich ansteckender Krankheiten anzudenken. Mitarbeitende: Diese Ziele können wir nachvollziehen. Prozesse: Die Verwaltung sollte in diesem Bereich nicht stetig vergrössert werden. Digitalisierung erwarten wir in der heutigen Zeit. Finanzen: Diese Ziele können wir nachvollziehen. Markt/Kunden: Wir hinterfragen, ob ein städtischer Betrieb den ganzen Markt abdecken muss. Bei den Angeboten sollten regionale Synergien genutzt werden.	Die Idee eines Standorts ausserhalb des Areals verwerfen wir. Ein solcher wäre sehr aufwändig und personalintensiv, da die Wege sehr lange werden. Ein ressourcenorientiertes Arbeiten könnte nicht gewährleistet werden. Die Küche des AZP produziert pro Jahr rund 250'000 Mahlzeiten für das Alterszentrum, den Mahlzeitendienst, das Heilpädagogischen Zentrum (HPZ) und das Restaurant. Die Vollwertkost für ältere Erwachsene können wir einhalten, weil wir auf veränderte Gesundheitssituationen sehr schnell reagieren können, was ein externer Anbieter nicht kann. Die vergangenen Jahre haben aufgezeigt, dass die Hygiene auch nicht im Widerspruch mit einer Küche vor Ort steht. Bei den Prozessen wurde Handlungsbedarf erkannt, weshalb das Thema als strategisches Handlungsfeld aufgenommen wurde. Es geht vor allem um effiziente Abläufe und integriertes Qualitätsmanagement, das insbesondere die Entlastung von Mitarbeitenden in unseren Kernaufträgen zur Folge haben soll. Dass Digitalisierung in der heutigen Zeit erwartet werden kann und zwingend in die strategischen Überlegungen mit einfließen muss, dem stimmen wir zu. Regionale Synergien werden bereits genutzt. Wir sind im Austausch mit den Anbietern in Frauenfeld sowie der Spitex, Alzheimervereinigung, Lungenliga, usw. Zudem arbeiten wir im Bereich der Versorgungsplanung mit dem Kanton zusammen.
2.4 EVP	Allg: knappe Beschriebe und nicht vorausschauend. Genannte Effekte wirken eher zufällig. Sind z.T. Ziele	Mit der Überarbeitung der Strategie haben wir die Umschreibung der Handlungsfelder leicht angepasst und gehen davon aus, dass sie nun besser verständlich sind. Zudem haben wir die Erläuterungen ausgebaut (vgl. Erläuterungen zur Strategie).

	Es fehlt die pflegerische/medizinische Kompetenz (Übergeordnet) Themen aus interner und externer Analyse finden keinen Eingang/Einfluss in die Strategie resp. Handlungsfelder Infrastruktur: Zeitplan wird eher vernachlässigt → Zukunft im Blick haben. Es benötigt eine Strategie für die Infrastruktur. Diese müsste aber losgelöst vom Betrieb sein. Es fehlt Infrastruktur für das Abdecken der Bedürfnisse von MA und Bewohner, z.B. Krippenplätze, Ruheraum, schöne Aufenthaltsräume. Kooperationen eingehen mit Infrastrukturen ausserhalb der Institution (Physio, Krippenplätze) Markt/Kunden: «vom Markt unterscheiden» ist mit dem gegebenen Auftrag für die pflegebedürftigen Menschen nicht vereinbar. Fortschrittliche und flexibles Angebot, das auf die Bedürfnisse der Menschen eingeht, fehlt. Mitarbeitende: Ausbildung fehlt komplett (für guten Nachwuchs sorgen in verschiedenen Bereichen: z. B. Pflege, Betreuung, Küche, usw.). Anstelle zeitgemäss wäre Visionär sinnvoll. Finanzen: aktives Einsetzen für Unterstützung von Bund, Kanton, Versicherungen, etc. fehlt. Umsetzung der Pflegeinitiative! Arbeitgeber sind auch in der Pflicht. Preislich-segmentiert UND kostengünstig... Effekt: rückstellungsbildende Selbstfinanzierung → das ist zu wenig, kein passender Effekt	Die pflegerische Kompetenz muss das Ziel aller unserer Bemühungen sein und steht über allem. Dieser Bedeutung würden wir nicht gerecht werden, wenn ein strategisches Handlungsfeld daraus definiert würde. Die genannten Analysen waren die Basis und bildeten die Grundlagen, auf denen die Strategie erarbeitet wurde. Die Machbarkeitsstudie benötigt ein Raumprogramm. Daraus wird dann ersichtlich, wieviel Platz ein Neubau benötigt, wie dieser auf der Parzelle 811 integriert werden kann und was die finanziellen Konsequenzen sind. Das Handlungsfeld Markt/Kunden wurde angepasst und trägt den genannten Aspekten nun besser Rechnung. Die Ausbildung ist im Handlungsfeld Mitarbeitende neu deutlicher abgebildet. Im Handlungsfeld Finanzen wird neu auf den Art. 20 AZP-Reglement zur Finanzierung hingewiesen.
--	---	--

2.5 Gachnang	Die strategischen Handlungsfelder sind klar und nachvollziehbar.	Danke für die Zustimmung.
2.6 SP	Hier entstand bei uns bei der Lektüre der Eindruck der Floskelhaftigkeit. Wir hätten uns konkretere, stichhaltigere Formulierungen gewünscht. Die Auswahl der Strategiefelder erscheint uns sinnvoll. Einige Anmerkungen zu den Handlungsfeldern: Bereich Personal: Unserer Meinung nach müsste in diesem Feld sehr viel stärker eine klare, zeitgemässere Strategie zu erkennen sein. Angesichts der dringenden Personalprobleme (Abgänge, Absenzensituation) wird man für die Rekrutierung und Bindung des Personals innovativere und personalfreundlichere Bedingungen bieten müssen. Dazu gehören auf der einen Seite wohl höhere, konkurrenzfähige Löhne, auf der anderen Seite aber auch weitere Aspekte, die für das Personal attraktiv sein können, wie familienfreundliche, flexiblere Arbeitszeiten, tiefere Arbeitszeiten bei gleichem Lohn oder mehr Ferien (um gegenüber anderen Arbeitgebern einen Vorteil zu haben), oder weitere «Goodies». Zu den Arbeitsbedingungen gehört aber auch eine wertschätzende Kultur und Gesprächsführung und Teilhabe-Möglichkeiten für das Personal. Auch über neue Ideen betr. Hierarchie-Ebenen oder agile Unternehmensführung hätten wir gerne etwas erfahren. Mit tatsächlich guten oder sogar visionären Arbeitsbedingungen kann man Arbeitnehmende per Mund zu Mund-Propaganda gewinnen. Das Personal im AZP leistet eine derart wichtige Arbeit für die Gesellschaft, dass in diesem Bereich eine Priorität gesetzt werden muss. Bereich Markt/Kunden: Die Bewohnenden müssten hier unserer Meinung nach stärker im Fokus stehen. Die Kunden der Zukunft möchten kaum ein starres Angebot, sondern dass flexibel auf ihre Bedürfnisse eingegangen werden kann.	Mit der Überarbeitung der Strategie haben wir die Umschreibung der Handlungsfelder leicht überarbeitet und gehen davon aus, dass sie nun besser verständlich sind. Zudem haben wir die Erläuterungen zur Strategie ausgebaut. Das Handlungsfeld Mitarbeitende haben wir überarbeitet und ein Teil dieser Aspekte aufgenommen bzw. stärker betont. Wir werden attraktive Arbeitsbedingungen schaffen. Die städtischen Rahmenbedingungen und die Arbeitsbedingungen in einem 24/7-Pflegebetrieb bedeuten diesbezüglich jedoch eine grosse Herausforderung. Ebenso gehört dazu die Erhaltung eines positiven Arbeitgeber-Image, das sich durch attraktive Anstellungsbedingungen sowie einer an Werten und Zielen orientierten Führung in einer partizipativen und von Wertschätzung geprägten Betriebskultur auszeichnet. Auf die Mitarbeitenden wird das AZP in den kommenden Jahren einen starken Fokus setzen. Die Aussage, dass im Bereich der Mitarbeitenden eine Priorität gesetzt werden muss, befürworten wir deshalb. Aus diesem Grund wurden den Mitarbeitenden eines der strategischen Handlungsfelder gewidmet. Diese Anmerkungen begrüssen wir sehr. Unser Angebot soll auf die Bedürfnisse unserer Bewohnerinnen und Bewohner und der ambulanten Leistungsbezügerinnen und -bezüger, die sich im

	Wir wüssten gerne, inwiefern die Bereiche Selbstbestimmung, Würde, Mündigkeit, Partizipation (auch in Bezug auf Angehörige), Verantwortung für sich selbst tragen und Individualisierung mitgedacht wurden. Hier wären grundlegende Gedanken dazu wichtig und spannend. Infrastruktur: Wir finden, dass beim Bau resp. bei der Sanierung nachhaltig, einfach und praktisch geplant werden soll und die Mitarbeitenden und Bewohnenden miteinbezogen werden, so dass möglichst viele Bedürfnisse eingebracht werden können. Dazu gehören auch Begegnungsräume und Verweilorte, wo man zusammenkommen kann und sich trifft. Bei der ansteigenden Anzahl Bauten stellt sich auch die Frage, inwieweit man alles zentralisiert oder ob es sozial auch besser sein kann, mehrere kleine «Zentren» resp. Gruppen zu bilden. Bereich Finanzierung: Die Grundsatzfrage nach der zukünftigen Finanzierung des AZP wäre zu diskutieren. Ist es weiterhin sakrosankt, dass sich das AZP selbst finanzieren muss? Ist das in Zukunft überhaupt noch möglich? Die Personalkosten werden steigen müssen, man wird aber nicht immer weiter mit den Tarifen hochgehen können. Es kann nicht das Ziel sein, dass so je nachdem immer mehr Menschen auf Sozialhilfe zugreifen müssen. Dies wäre dann auch nur eine Verlagerung auf ein anderes städtisches Konto. Der Aufenthalt im AZP soll für alle finanzierbar bleiben, spätestens mit EL. Man wird einen Mittelweg finden müssen, wie man die Kosten, insbesondere die Personalkosten, finanzieren kann, ohne die Tarife übermässig erhöhen zu müssen. Wir könnten uns bspw. vorstellen, dass die Stadt die Bauten finanziert, dies wäre dann ja auch ein Wert, den die Stadt hätte, das AZP müsste dann aber die Abschreibungen nicht budgetieren.	Laufe der Zeit auch ändern, ausgerichtet sein. Mit einer Umformulierung bzw. Ergänzung des Handlungsfelds Markt/Kunden haben wir dies unterstrichen. Was die genannten Werte betrifft, verweist die Strategie nun deutlicher auf die Bedeutung des Leitbilds des AZP. In der Machbarkeitsstudie, im Wettbewerb und in den nachfolgenden Projektplanungen zu den baulichen Massnahmen wird den genannten Aspekten Rechnung getragen werden. Diesen Überlegungen stimmen wir zu. Im überarbeiteten Handlungsfeld Finanzen verweisen wir deshalb neu auf den Artikel 20 des AZP-Reglements und stellen die Selbstfinanzierung weniger in den Fokus. Die Machbarkeitsstudie und weitere Abklärungen werden auch hinsichtlich Finanzbedarf und Finanzierung weitere Aufschlüsse bringen.
--	---	--

2.8 FDP	• Die strategischen Handlungsfelder in den Bereichen Mitarbeiter und Prozesse sind nachvollziehbar. Die Rechnung 2022 zeigt deutlich, dass hier riesiger Handlungsbedarf besteht - Mitarbeiterzufriedenheit/Effizienz/Qualität. • Die Inhalte der Handlungsfelder in den Bereichen Markt/Kunden, Finanzen und Infrastruktur teilen wir aufgrund obiger Ausführungen nicht. • Wir vermissen in der Strategie die Handlungsfelder Kultur, Führung und Digitalisierung. Aus der Rechnung 2022 muss geschlossen werden, dass das AZP vor sehr grossen Herausforderungen im Bereich Mitarbeiter/Prozesse/Finanzen steht. Diese Herausforderungen zu meistern und in den Griff zu bekommen, muss absolute Priorität haben. Wenn dies nicht gelingt, droht die Institution für die Stadt zu einer Investitionsruine und Belastung zu werden. Es sei auf Art. 20 Abs. 2 Reglement über das AZP verwiesen, wonach dieses kostendeckend zu wirtschaften sowie Rückstellungen zu bilden hat. Vor diesem Hintergrund sollte das Thema Infrastruktur aufgeschoben und erst zu einem späteren Zeitpunkt angegangen werden. Zu glauben, mit einer neuen Infrastruktur würden sich die Probleme und Herausforderungen lösen lassen, ist illusorisch und gegenüber dem Steuerzahler verantwortungslos.	Danke für die Zustimmung zu den Handlungsfeldern Prozesse und Mitarbeitende. Die Werte und die daraus entstehende Kultur werden massgeblich durch das Leitbild des AZP geprägt. Auf dieses wird neu deutlicher verwiesen. Zudem enthalten die Handlungsfelder neu auch gewisse kulturelle Aspekte. Die Digitalisierung wird in allen Handlungsfeldern selbstverständlich eine prägende Komponente darstellen. Dieser Rückmeldung stehen wir kritisch gegenüber. Die Sanierungen der genannten Gebäude sind zwingend, um die in Zukunft weiterhin dringend benötigten Pflegeheimbetten für die Stadt Frauenfeld sicherzustellen. Hier zu sparen wäre der falsche Ansatz. Eine veraltete bzw. nur auf das Notwendigste ausgerichtete Infrastruktur birgt die grosse Gefahr, eine Abwärtsspirale in Gang zu setzen. Eine Sanierung als Sparübung würde die berechtigten Bedürfnisse der zukünftigen Bewohnerinnen und Bewohner nicht angemessen abholen und das Alterszentrum Park als Arbeitgeber deutlich an Attraktivität verlieren. Dies würde den Personalmangel wiederum entscheidend verschärfen und dadurch deutlich die Betriebskosten (noch mehr Temporärpersonal, Verluste, interne Auffangübungen) erhöhen. Art. 20 AZP-Reglement wurde im Jahr 2021 eingefügt. Somit könnte auch eine Unterstützung durch die Stadt angedacht werden.
-----------------------	---	--

2.9 Die Grünen 2.13 GLP (verweist auf die Grünen)	Die Inhalte der strategischen Handlungsfelder sind nachvollziehbar. Infrastruktur Auf den ersten Blick ist nicht einfach zu erkennen, welche Gebäude abgerissen, saniert oder neu gebaut werden sollen. Unter dem Aspekt der ressourcenschonenden Nachhaltigkeit ist zu prüfen, ob statt eines Neubaus, eine Sanierung und allfällige Erweiterung bestehender Gebäude angezeigt ist¹. Künftig sollten gross mehrheitlich Einzelzimmer angeboten werden. Viel Licht, grosszügige Platzverhältnisse und sorgfältige Farbkonzepte wirken sich insbesondere auch im Bereich der Gerontopsychiatrie positiv aus und sollen sorgfältig eingeplant werden. Es ist darauf zu achten, dass die Stationszimmer so gelegt werden, dass der Blick ins Grüne möglich ist. Erfreulich und wichtig ist, dass der Park erhalten bleibt. Auch aus geschlossenen Stationen soll ein direkter Zugang zum Garten zum Spazieren oder mindestens zu Terrassen und Balkonen bestehen. Wir begrüssen das öffentliche Hotellerie- und Gastronomieangebot. Es könnte geprüft werden, ob eine Kindertagesstätte im Haus für die Kinder von Mitarbeiter*innen oder öffentlich eingerichtet werden soll. Mitarbeitende Dieses strategische Ziel unterstützen wir ganz besonders. Ein angenehmes Arbeitsklima, zeitgemässe Anstellungsbedingungen und in der Strategie nicht erwähnte Anpassungen bei den Löhnen dürften zwingend sein, um die angestrebten Ziele zu erreichen.	Danke für die Zustimmung. Diese Fragen sind berechtigt. Diesbezüglich ist zu berücksichtigen, dass gemäss heutiger Einschätzung die bestehenden Gebäude saniert werden sollten, damit sie weiter genutzt werden können. Bezüglich der weiteren Anmerkungen wird die Machbarkeitsstudie entsprechende Antworten liefern. Gerade die Umwandlung der Zweier- in Einer- Zimmer löst grossen Umbau- und Sanierungsbedarf aus. Die weiteren Inputs erachten wir als interessant und sind in den kommenden Planungsschritten angemessen zu berücksichtigen. Das Handlungsfeld Mitarbeitende haben wir überarbeitet und die Schaffung von attraktiven Anstellungsbedingungen neu betont. Die städtischen Rahmenbedingungen und die Arbeitsbedingungen in einem 24/7-Pflegebetrieb bedeuten diesbezüglich jedoch eine grosse Herausforderung. Personalschlüssel sind bis zu einem
---	--	--

	Der Aufenthalt auf spezialisierten Stationen verläuft erfolgreich(er), wenn hohe Personalschlüssel und Kontinuität gegeben sind. Bei der angestrebten Spezialisierung im Bereich Gerontopsychiatrie ist dies in der Stellenplanung zum Wohle der Patient*innen und des Personals zu beachten. Prozesse: einverstanden Finanzen Hier ist unklar in welchem Verhältnis preislich segmentierte Angebote bestehen sollen. Gross mehrheitlich sollten alle Angebote für die Bevölkerung nach Inanspruchnahme von Ergänzungsleistungen finanzierbar sein. Markt / Kunden Der Anteil der ausländischen Wohnbevölkerung beträgt in Frauenfeld 25,1 %. Es könnte geprüft werden, ob Bedarf für Abteilungen für italienische oder spanische Senior*innen und weitere besteht. Da medizinisch-therapeutische Angebote und Beratung und Begleitung im Haus vorgesehen sind, könnte geprüft werden ob zusätzlich Übergangspflege angeboten werden könnte / sollte. Die medizinisch-therapeutischen Angebote und falls vorhandenen Coiffure und Pedicure könnten bei freien Kapazitäten öffentlich zugänglich gemacht werden.	gewissen Grad vorgegeben und zudem aus Kostengründen nur mit Bedacht auszuweiten. Preislich segmentierte Angebote sollen vor allem im Bereich des Wohnens „small“ entstehen. Bezüglich Aufnahme sehen wir das genauso. Es ist im Leitbild des AZP verankert, dass eine Aufnahme unabhängig der gesellschaftlichen Stellung, der finanziellen Situation, der kulturellen Herkunft und der religiösen Zugehörigkeit, erfolgt. Mediterrane Wohngruppen werden in der Schweiz angeboten und haben in der Personalsuche identische Probleme wie wir. Der Bedarf ist aber sehr gering. Bedürfnisse seitens möglicher „Zulieferer“ an Übergangspflege kann geprüft werden. Hier ist im Bereich der Finanzierung jedoch einiges unklar. Das ist bereits heute so.
2.10 Uesslingen-Buch	Grundsätzlich sind die Inhalte der strategischen Handlungsfelder nachvollziehbar. Die Vertragsgemeinden fehlen aber beim Handlungsfeld «Finanzen». Diese sind zu ergänzen.	Neu verweisen wir im Handlungsfeld Finanzen auf Art. 20 des AZP-Reglements. Dort sind die Vertragsgemeinden erwähnt.

2.11 Die Mitte	Die Grundstrategie mit den fünf Handlungsfeldern ist verständlich. Die fünf Bereiche erscheinen uns absolut wesentlich. Wenn das AZP über den ganzen Erneuerungsprozess die 160 Pflegeplätze aufrechterhalten will, was wir aus Bedarfssicht als notwendig erachten, ist die Infrastruktur zu erneuern und zu optimieren. Die formulierten Ziele im Bereich Markt/Kunden erscheinen überzeugend und angemessen attraktiv. Zentral und sehr zeitgemäss sind die Individualisierung und Modularisierung. Jeder unterstützungsbedürftige alte Mensch hat eigene Bedürfnisse, auch bei dieser Bevölkerungsgruppe gibt es diverse Lebensgestaltungsformen. Eine Institution wie das AZP muss professionell geführt werden. Auch um bei Fluktuationen Knowhow zu bewahren, ist die Prozessorientierung unabdingbar. Wir sind skeptisch, ob das AZP die Umsetzung der strategischen Ziele eigenständig finanzieren kann, zumal das wirtschaftliche Umfeld sich verschlechtert hat (Fachkräftemangel, steigende Preise). Da wir die Sicherstellung von Betreuung und Pflege von betagten Menschen für unsere Stadt als essentiell erachten, werden wir auch bereit sein, bei Bedarf über den Einsatz von Steuergeldern zu diskutieren. Die Wichtigkeit der Mitarbeitenden und ihrer Kompetenzen kann aus unserer Sicht für die Entwicklung einer «Care-Institution» nicht zu wenig hervorgehoben werden.	Vielen Dank für die Zustimmung. Das Handlungsfeld Finanzen haben wir mit dem Verweis auf Art. 20 AZP-Reglement angepasst.
Fazit	Die Mehrheit der Vernehmlassungsteilnehmer erachtet die Handlungsfelder als richtig gewählt, verständlich sowie nachvollziehbar. Sie geben differenzierte Rückmeldungen und interessante Anregungen. -> Die einzelnen Handlungsfelder wurden geschärft und angepasst, Inputs sind eingeflossen.	

3.	Sind die Inhalte der Angebote nachvollziehbar? Wie beurteilen Sie diese? Sind Sie damit einverstanden?	
	Rückmeldung	Antwort
3.1 CH 3.13 GLP (verweist auf CH)	Wie bereits oben erwähnt, ist aus dem Strategiepapier nicht ersichtlich, warum es ein „Wohnen Small“ braucht. Es wäre aufschlussreich zu erfahren, wie der Trend weg von den Zweier-Zimmern hin den Einer-Zimmern aussieht und ob dieser Trend im Zusammenhang mit dem neuen Angebot einhergeht. Wenn ja, mit welchen? Es gäbe ja verschiedenste Wohnformen, welche in Frage kommen könnten (u.A. Alters-WG). Ist hier eine Analyse vorgenommen worden. Wenn ja, sollte diese in der Strategie erwähnt werden. Für bessere Erklärungen und Begründungen wären wir dankbar (z.B. Unterschied Umbau, Renovation, allenfalls Sanierung)	Das Wohnen „small“ ist eine Idee einer Wohnform für Menschen mit knappen finanziellen Möglichkeiten. Die Planungsdauer für den Neubau und die Sanierung Talbach ziehen sich dahin. Die konkrete Planung für das Haus Ergaten steht erst mit einem Planungshorizont nach 2035 an. Ob dann aus dem Ergaten ein „Wohnen small“, eine Alters-WG oder erneut ein Pflegeheim wird, zeigt der Bedarf der Bevölkerung in 10 bis 12 Jahren. Seit langem zeigt sich in den Institutionen, dass die Nachfrage nach Zweier-Zimmern sinkt, resp. sie können nur noch besetzt werden, wenn alle Einer-Zimmer in der Region besetzt sind oder die Person aus einer Notlage heraus ein Bett benötigt. In einem Neubau sollen primär Einer-Zimmer entstehen oder allenfalls wenige Zweierzimmer. Aus den externen Analysen ergeben sich diverse mögliche Angebote, welche die zukünftigen Bedürfnisse abdecken könnten. Sämtliche Analysen, die durch das AZP erarbeitet wurden, sind nicht öffentlich, da der Betrieb dem Wettbewerb ausgesetzt ist und Mitbewerber davon stark profitieren würden Bei einer Renovation werden bestehende Elemente erneuert oder ersetzt; z.B. Bodenbelag, Farbe, Ersatz Fenster Bei einer Sanierung wird „tiefer“ renoviert; Ersatz von elektrischen und sanitären Leitungen. energetische Massnahmen Bei einem Umbau werden Raumgrössen verändert, Räume verlegt. Was saniert, renoviert oder gebaut werden muss/soll, wird die Machbarkeitsstudie aufzeigen. Aus diesem Grund haben wir bei

		der überarbeiteten Strategie auf eine Unterscheidung zwischen Renovation und Sanierung verzichtet.
3.2 EDU; 3.3. Fraktion SVP/EDU; 3.7 SVP	Was für Grundlagen sind vorhanden, dass der Schwerpunkt auf eine psychisch geriatrische Pflege aufzubauen ist? Die Hotellerie könnte allenfalls verkleinert werden. Wurde geprüft, ob das Essen auch von ausserhalb geliefert werden könnte? Wurde geprüft, welche Leistungen im personalisierbaren Service von aussen und welche direkt vom Alterszentrum angeboten werden?	Siehe Erläuterungen zur Strategie AZP 2030 und Obsan-Bericht 03/2022 https://www.obsan.admin.ch/de/publikationen/2022-bedarf-alters-und-langzeitpflege-der-schweiz (zuletzt abgerufen am 10.7.23) Der Fachkräftemangel zwingt uns das Funktionenmodell (Skill- und Grademix) konsequent umzusetzen und nicht abrechenbare und nicht der Betreuung zugewiesene Leistungen auf andere Teams, z.B. die Hauswirtschaft, zu verteilen. Eine Auslagerung der Küche erachten wir als nicht sinnvoll, da jährlich rund 250'000 Mahlzeiten zubereitet werden.
3.4 EVP	Beratung und Begleitung (für AZP-Bew.) SpiritualCare fehlt, Eintritts-/Angebotsberatung, inkl. Begleitung Angehöriger z.B. von Demenz Kranken. Freiwilligenarbeit fehlt, kein Fokus darauf ersichtlich → unter Prozesse oder bei der Umsetzung oder bei Mitarbeitenden zu ergänzen Der Ansatz Gerontopsychiatrie ist erkannt. Angebote für Kurzaufenthalte sind sehr wichtig und erkannt. Ambulant ist wichtig, (Tagesstruktur für Langzeit verstehen wir nicht, ist doch dann Stationär) Wohnen mit Service: Spitexangebote aus AZP sollen nicht Spitex mit Leistungsauftrag der Gemeinden konkurrenzieren	Spiritualität ist seit je her ein Thema in der Pflege, insbesondere in der Langzeitpflege. Die Wichtigkeit von Spiritualität bzw. Spiritual Care wird jedoch noch mehr in den Fokus gerückt durch die angestrebte Zertifizierung im Bereich der Palliative Care. Eintritts- und Angebotsberatungen und die Begleitung von Angehörigen sind bereits heute ein Bestandteil unserer Arbeit. Die Freiwilligenarbeit ist seit über 15 Jahren im AZP verankert und auf unserem Organigramm ersichtlich Die Angebotsstrategie wurde in der Überarbeitung der Strategie AZP 2030 überarbeitet und in der Darstellung leicht angepasst. Tagesstruktur Langzeit ist ein Angebot analog Tageszentrum für Menschen ohne demenzielle Entwicklung. Die Spitexangebote des AZP sollen die Gemeindespitex nicht konkurrenzieren, sondern ergänzen, wo das Sinn macht.
3.5 Gachnang	Ja, diese sind nachvollziehbar. M.E. auch zukunftsorientiert.	Vielen Dank

3.6 SP	Wir erachten es als sinnvoll, dass das AZP ein breites Angebot bietet und so auch Kompetenzzentrum der Region für das Alter wird resp. bleibt. Wir hätten uns bei einigen Angeboten mehr Klarheit gewünscht. So bezüglich des Demenzangebots, aber insbesondere auch bezüglich des Angebots «small»: Ist dies eine Wahlmöglichkeit, die man unabhängig vom eigenen Budget wählt (je nach Vorliebe, Priorität gemeinschaftlich, alleine) oder geht es nur um die finanziellen Verhältnisse? Das Konzept muss noch klarer definiert werden. Es darf nicht sein, dass daraus eine Armutsdiskriminierung entsteht oder gar eine Zweiklassengesellschaft, die auch noch durch den anderen Standort für alle sichtbar wird. Und die Qualität der Betreuung darf schon gar nicht mit den finanziellen Mitteln zusammenhängen. Was uns auf der Übersicht noch fehlt und für uns unklar ist, ob es einen Sozialdienst für die Bewohnenden geben soll, der berät, vermittelt, mit den Bewohnenden bei Eintritt und auch später die jeweiligen Bedürfnisse auslotet. Auch kam die Frage auf, ob es eine Beschwerdestelle braucht oder bereits gibt. Wir können uns auch gut vorstellen, dass in Zukunft das ambulante Angebot noch ausgebaut werden kann, da die Tendenz in die Richtung geht, dass die Menschen länger zu Hause bleiben.	Das Angebot Tageszentrum (Tagesstruktur für Menschen mit Demenz) soll ausgebaut und mit der geschützten Wohngruppe sowie dem Betreuten Wohnen kombiniert werden. Dieses Angebot sehen wir im Neubau, da die bestehenden Räumlichkeiten nicht genügen und den Bedürfnissen der Betroffenen nicht gerecht werden. Wohnen „small“ ist als Wohnen mit Service vorgesehen und soll der Altersarmut entgegenwirken. Hier soll eine Wohnform geboten werden, die mit Unterstützungsmöglichkeiten bis hin zur Pflege mit höheren RAI-Stufen kombiniert werden kann. Dadurch wird es möglich, auch bei einem sich verschlechterten Gesundheitszustand, in der gewohnten Umgebung verbleiben zu können. Die Idee des Wohnen „small“ verfolgen wir mit einem Planungshorizont nach 2034. Baulich ist dazu noch alles offen und muss zu einem späteren Zeitpunkt differenzierter geprüft werden. Auch konzeptionell bedarf es noch vieler Klärungen. Es ist jedoch auch eine gesellschaftliche Realität, dass es auch beim Wohnen im Alter unterschiedliche Angebote je nach finanziellen Möglichkeiten der Bewohnenden geben wird. Mit einem inhouse-Sozialdienst würden wir unsere Partner bei Stadt, Kanton und Drittorganisationen konkurrenzieren. Dies ist nicht unser Auftrag und Ziel. Vielmehr ist es heute schon so, dass Pflege und Administration die Bewohnenden je nach Bedarf unterstützen, beraten oder vermitteln. Besonders die Fachstelle „Koordination Aufnahmen“ berät Interessierte und auch deren Angehörige bereits vor einer Anmeldung.
3.8 FDP	Siehe unsere Ausführungen oben: das Angebot Langzeitpflege Geriatrie/Gerontopsychiatrie mit entsprechender Zertifizierung ist sinnvoll. Auf die übrigen Angebote ist zu verzichten.	Gemäss AZP-Reglement werden Leistungen geriatrischer Grundlage angeboten, dies schliesst die Gerontopsychiatrie ein.

	Es sollte geprüft werden, was für Möglichkeiten der Markt für die Wohnsiedlung Talacker bietet (Verkauf, gemischtwirtschaftliches Konsortium...). Das AZP muss zur Finanzierung der Investitionen/Sanierungen der Infrastruktur Überlegungen anstellen und Varianten entwickeln.	Die Stärke des Alterszentrum Park war in der Vergangenheit, dass es mit seinen vier Wohnformen echte Bedürfnisse älterer Menschen erkannt hat. Gerade im heutigen Zeitalter (ambulant vor stationär) erachten wir die Inhouse Spitex als ein zukunftsorientiertes Angebot. Der Übergang von Spitex-Pflege zur Langzeitpflege erfolgt in der Parksiedlung fließend. Die Zusammenarbeit der Pflegeteams und Fachstellen ist eng. Der Austausch von Personal und Fachwissen bringt viele Vorteile. Auch für das Betreute Wohnen und das Tageszentrum haben wir Chancen und Risiken erkannt und besprochen. Gerade diese zwei sind wichtige Angebote in der Zukunft. Die heutigen Raumverhältnisse und die bestehende Infrastruktur sind aber in beiden Fällen in Zukunft nicht mehr tragbar.
3.9 Die Grünen 3.13 GLP (verweist auf die Grünen)	Geriatrie mit Gerontopsychiatrie: Zweifellos besteht Bedarf an den unter Angebot (Strategie, S. 11) detailliert aufgeführten Plätzen im Bereich Geriatrie mit Gerontopsychiatrie. Tagesstruktur: Bei den Angeboten Tagesstruktur könnte zusätzlich ein Rund-um-die-Uhr Angebot mit Möglichkeit zur Übernachtung geprüft werden. Wohnen mit Service / Personalisierbare Services: Ein städtisches Alterszentrum sollte aus unserer Sicht weitgehendste Plätze anbieten, die mit Ergänzungsleistungen finanzierbar sind. Das Wohnen Ergaten small müsste, wenn wir das Angebot richtig verstehen, dem normalen zeitgemässen Standard entsprechen. Das small könnte folglich gestrichen werden. Kultur, Freizeit, Hotellerie, medizinisch-therapeutische Angebote, Beratung und Begleitung sollten zum selbstverständlichen im Preis inbegriffenen Angebot des AZP gehören oder im Fall von medizinisch-therapeutischen Leistungen über die Krankenkassen abgerechnet werden	Danke für diese Rückmeldung. Ein Nachtangebot besteht bereits und wird bei Bedarf genutzt. Das Angebot „Wohnen small“ hätte dies zum Ziel. Die Parksiedlung wird sich darin unterscheiden, dass das Wohnen wie auch die Dienstleistungen individueller und hochwertiger ist, was sich auch im Preis spiegelt. Small bezieht sich auch auf die zu erwartenden nicht vorhandenen finanziellen Mittel im Alter. Im Übrigen verfolgen wir die Idee des Wohnens „small“ mit einem Planungshorizont nach 2034. Baulich ist dazu noch alles offen und muss zu einem späteren Zeitpunkt differenzierter geprüft werden. Auch konzeptionell bedarf es noch vieler Klärungen. Es ist jedoch auch eine gesellschaftliche Realität, dass es beim Wohnen im Alter unterschiedliche Angebote je nach finanziellen Möglichkeiten der Bewohnenden geben wird.

	können. Davon ausgenommen werden könnte allenfalls das Wohnen Parksiedlung Talacker.	
3.10 Uesslingen-Buch	Ja, die Inhalte der Angebote sind nachvollziehbar und nach heutigem Ermessen sicher zeitgemäss. Man fragt sich, ob eine Zentralisierung zeitgemäss ist? Wären nicht durchmischte Wohnformen gesellschaftsfähiger? Der Gemeinderat schlägt vor, die Generationen zu durchmischen. Wohnen mit einer Kita oder einer Schule. Die Form des durchmischten Wohnens ist zu prüfen.	Vielen Dank für die Zustimmung. Als Institution mit offener Haltung begegnet man im AZP allen Generationen. Zum Beispiel der Spielplatz zieht junge Familien an. Generationen durchmischen wir seit Jahren. Kitas und Schulen kommen regelmässig mit verschiedenen Themen zu Besuch.
3.11 Die Mitte	Die Zusammenstellung des Angebots ist sehr klar und im Abgleich mit der differenzierten Analyse zu Beginn der Strategie stimmig. Einen Fokus auf die Gerontopsychiatrie zu legen, erscheint für ein städtisches Angebot mit Aufnahme-pflicht richtig, zumal der diesbezügliche Bedarf steigt und die betroffenen Menschen in einer Akutpsychiatrie am falschen Ort wären. Sie sollen in einem spezifischen Angebot gepflegt werden. Das AZP hat diesbezügliches Knowhow aufzubauen. Im Bereich «Ergaten small» ist der Detaillierungsgrad gemäss Strategie noch sehr gering. Das ist vertretbar, da dieser Bereich zuletzt umgesetzt werden soll. Die Idee eines günstigeren Wohnangebots finden wir gut, würden es allerdings begrüßen, wenn es schon früher angeboten werden könnte. Zudem ist darauf zu achten, dass das Angebot wirklich auf «günstig» ausgerichtet wird (etwa Zimmer mit eigenen Nasszellen, aber mit gemeinschaftlich genutzten Küchen).	Vielen Dank für die Zustimmung. Das Wohnangebot small kann erst am Ende angeboten werden, da die Liegenschaft Ergaten bis zur Sanierung des Hauses für unsere Bewohnenden benötigt wird. Die Idee des Wohnens „small“ verfolgen wir somit mit einem Planungshorizont nach 2034. Baulich ist dazu noch alles offen und muss zu einem späteren Zeitpunkt differenzierter projiziert werden. Auch konzeptionell bedarf es noch vieler Klärungen. Es ist eine gesellschaftliche Realität, dass es auch beim Wohnen im Alter unterschiedliche Angebote je nach finanziellen Möglichkeiten der Bewohnenden geben wird. Deshalb werden wir darauf achten, dass sich das Angebot insbesondere von der Parksiedlung unterscheidet.
Fazit	Die Vernehmlassungsteilnehmer erachten den Schwerpunkt der Gerontopsychiatrie als wichtig. Bei der Angebotsstrategie stellen sie einige Fragen und machen interessante Anregungen. -> Die Angebotsstrategie wurde entsprechend geschärft und angepasst. Im Übrigen wird die Machbarkeitsstudie und die Weiterentwicklung der konzeptuellen Überlegungen Klärungen bringen.	

4.	Ist der Inhalt der Roadmap nachvollziehbar? Wie beurteilen Sie diese? Sind Sie damit einverstanden?	
	Rückmeldung	Antwort
4.1 CH 4.13 GLP (verweist auf CH)	Der Inhalt der Roadmap beurteilen wir als nachvollziehbar (vorbehalten der Beantwortung der oben gestellten Fragen). Wir begrüßen die frühzeitige Planung (wenn uns auch 10 Jahre im Voraus als ein langer Zeithorizont erscheint).	Besten Dank für die Rückmeldung.
4.2 EDU; 4.3. Fraktion SVP/EDU; 4.7 SVP	Die Roadmap ist auf die Strategie anpasst, von daher nachvollziehbar. In diesem Konsens stellt sich die Frage, ob Zertifikate damit verbunden sind, dass der Betrieb kostendeckender wird. Wenn nicht, stellt sich die Frage, ob deren Erhaltung (Reaudit) teurer ist als der Ertrag. Was ist der Mehrwert aus Sicht des Betreibers und aus Sicht der Bewohnenden? Die im Herbst auslaufenden Taskforcen verlangen nach einem Rechenschaftsbericht. Zudem erachten wir aufgrund der von uns gestellten Fragen eine Anpassung der Roadmap als zwingend.	Vielen Dank für die Zustimmung. Die Palliative Care Zertifizierung macht unsere bereits heute bestehende Haltung nach Aussen sichtbar. Die Sichtbarkeit stärkt uns auf dem Markt. Zukünftige Fachkräfte wie auch Bewohnende erkennen unsere Haltung gegenüber den Herausforderungen in der dritten und vierten Lebensphase. Der Mehrwert besteht darin, dass wir mit einer Zertifizierung belegen, was wir bieten können. Bewohnende erhalten über die Zertifizierung Sicherheit, dass sie eine professionelle Pflege und Betreuung erhalten. Die behandelten Themen in der Task Force haben aufgezeigt, dass die Erfüllung der Begehren aus der Pflegeinitiative und fehlendes Fachpersonal nicht mittelfristig erfüllt werden können. Die Arbeitsgruppe „Task Force“ wurde in der Folge umbenannt in „personelle Herausforderungen im AZP“. Ein Rechenschaftsbericht wurden in diesem Sinne nicht erstellt. Auf der Roadmap wurde die Taskforce durch die Arbeitsgruppe „personelle Herausforderungen im AZP“ abgelöst. Im Übrigen wurde die Roadmap im Zusammenhang mit der Überarbeitung der Strategie aktualisiert.
4.4 EVP	Ja	

	Gut, dass ein Zeitplan vorliegt, sinnvollerweise sollte er 1-2x im Jahr angepasst werden und um weitere Jahre im Voraus erweitert werden Gute Schlagwörter (kursiv) Pflegerische/medizinische Kompetenz fehlt Bessere Vernetzung von Spitex, AZP und weiteren Institutionen anstreben Gute Flughöhe. Es ist erkannt worden, dass eine Strategie nötig ist, Etwas schade, dass scheidende Crew VNL vorlegt und Neue übernehmen müssen, muss nun aber als Chance angeschaut resp. genutzt werden.	Dies ist auch unsere Auffassung, deshalb wurde in der Roadmap unter Prozesse der Punkt „Strategie überprüfen und anpassen“ als durchgezogener Pfeil aufgenommen. Die pflegerische Kompetenz muss das Ziel aller unserer Bemühungen sein und steht über allem. Dieser Bedeutung würden wir nicht gerecht werden, wenn ein strategisches Handlungsfeld daraus definiert würde. Das Kader des AZP war in den Prozess von Anfang an stark eingebunden mit dem Fokus, die Strategiearbeit an die neue Leitung übergeben zu können ohne an Stabilität zu verlieren.
4.5 Gachnang	Die Machbarkeitsstudie wird diese Frage bestimmt beantworten.	Vielen Dank für die Rückmeldung.
4.6 SP	Ja, soweit möglich ist der Inhalt nachvollziehbar. Es ist sicher zu begrüßen, dass dem Personalbereich so stark und schnell Gewicht beigemessen wird. Die Dringlichkeit ist hier klar und wir hoffen, dass die Anstrengungen zielführend sein werden	Vielen Dank für die Zustimmung.
4.8 FDP	Gestützt auf unsere obigen Ausführungen sind wir mit der Roadmap für die Bereiche Markt/Kunden, Prozesse und Mitarbeitende einverstanden. Im Bereich Finanzen sind wir der Auffassung, dass die Investitionsplanung 2030 nach hinten zu verschieben und die Finanz- und Stellenplanung prioritär zu behandeln sei. Gestützt auf unsere Ausführungen sind wir im Bereich Infrastruktur nicht mit der Roadmap einverstanden. Der Bereich Infrastruktur sei aufzuschieben bis die Kernprozesse Personal	Die Handlungsfelder wurden sehr bewusst gewählt und beinhalten Aufgaben der Betriebsführung, die zwingend bearbeitet und erledigt werden müssen. Die infrastrukturellen Vorhaben müssen aus unserer Sicht ab 2024 näher geplant werden, da dies ein aufwändiger und langer Prozess ist. Die Studie Basler Hofmann zeigt auf, dass Handlungsbedarf besteht.

	und Führung, Kultur/Finanzen/Strukturen und Prozesse/Digitalisierung on track sind und der Betrieb AZP rentabel ist, bzw. die Anforderungen von Art. 20 erfüllt werden.	
4.9 Die Grünen 4.13 GLP	Der Inhalt der Roadmap ist nachvollziehbar.	Vielen Dank für die Zustimmung.
4.10 Uesslingen-Buch	Der Roadmap ist nachvollziehbar und der Gemeinderat ist einverstanden.	Vielen Dank für die Zustimmung.
4.11 Die Mitte	Mit der Roadmap wird gut aufgezeigt, wo die Abhängigkeiten liegen. Im Bereich der Infrastrukturerneuerung scheinen wenig Puffer eingeplant zu sein. Das zeigt uns, dass weiterhin kontinuierlich an der Verfeinerung und Umsetzung der Strategie gearbeitet werden muss. Das geht nur, wenn die Institution vor grösseren Krisen, wie wir das von der Pandemie kennen, in den nächsten Jahren verschont bleibt.	Wir werden lernen müssen, Krisen in unseren Alltag zu integrieren. Neben der Pandemie sind Fachkräfte rar und Energie wie auch viele andere Güter sind nicht mehr just-in-time verfügbar resp. kosten massiv mehr als vor der Pandemie resp. vor dem Ukraine Krieg.
Fazit	Die Vernehmlassungsteilnehmer erachten die Roadmap als nachvollziehbar und stimmen ihr mit Verweis auf ihre weiteren Rückmeldungen zu. Im Übrigen wird angemerkt, dass die Strategie und entsprechend die Roadmap laufend überprüft werden sollte. -> Die Roadmap wurde aufgrund der Überarbeitung der Strategie überprüft und angepasst. Sie wird auch während der Umsetzung der Strategie laufend angepasst und weiterentwickelt werden.	

5.	Haben Sie weitere Anmerkungen?	
	Rückmeldung	Antwort
5.1 CH 5.13 GLP (verweist auf CH)	Wir bedanken uns für die Möglichkeit, mittels eines Vernehmlassungsverfahrens angehört zu werden und damit mitzuwirken.	Vielen Dank.

5.2 EDU; 5.3 Fraktion SVP-EDU; 5.7 SVP	Es darf aus unserer Sicht nicht sein, dass die Tarife stetig erhöht werden. Definitiv dürfen diese nicht höher werden als die Tarife der Heime in Frauenfeld und der Umgebung. Unser Blickwinkel ist die Kostenminimierung, es sollte kein Luxustempel erbaut werden. Es sollte mehr Gewicht auf die Gesundheit der Mitarbeiter gesetzt werden. Zum Beispiel Optimierung im Zeitmanagement und der Aufgaben, welche die jeweiligen Mitarbeitenden betreffen (Trennung von Pflege und Betreuung). Wie war die Absprache mit den anderen Pflegeheimen in Frauenfeld und Umgebung? Wurden Gespräche geführt und allenfalls auch darüber verhandelt, welche Pflegeinstitution welche Aufgaben übernehmen könnte? In die Richtung analog der Spitalplanung (Leistungen welche Frauenfeld und welche Leistungen Münsterlingen anbietet).	Unsere Tarife sind vergleichbar mit den Tarifen im gesamten Kanton. Darauf werden wir auch in Zukunft soweit möglich achten. Aktuell stehen wir vor der Herausforderung, Kostensteigerungen, Forderungen aus der Pflegeinitiative und nicht besetzbare Pflegefachstellen mit den bestehenden Tarifen in Einklang zu bringen. Eine Luxuslösung wird mit der Strategie AZP 2030 nicht angestrebt, die Kostenoptimierung ist auch aus unserer Sicht notwendig, damit die Mittel gezielt eingesetzt werden können. Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz sind gesetzlich vorgegeben und im Betrieb verankert. Für die Gesundheit der Mitarbeitenden werden regelmässig Aktivitäten und Aktionen angeboten. Ebenfalls kann auf das Angebot der Stadt Frauenfeld zurückgegriffen werden. Mit optimierten Prozessen und der Erweiterung ergonomischer Arbeitsplätze wird eine gesunde und effiziente Arbeitsweise angestrebt. Die Angebot-Struktur in Frauenfeld ist indirekt geregelt. Gespräche finden statt, jedoch ist dies nicht vergleichbar mit der Planung der Spital Thurgau AG als eine Holding. Das Terzianum Friedau gehört zu demgegenüber einem nationalen Konzern, Stadtgarten zur Bürgergemeinde und AZP ist städtisch. Bewohner können die Institution für ihren Lebensabend selber auswählen. Im Notfall ist es die Institution mit einem freien Bett. Die Bedürfnisse der Bewohnenden sind vielfältig.
5.4 EVP	Bessere Vernetzung von Spitex, AZP und weiteren Institutionen anstreben Gute Flughöhe. Es ist erkannt worden, dass eine Strategie nötig ist, Etwas schade, dass scheidende Crew VNL vorlegt und Neue übernehmen müssen, muss nun aber als Chance angeschaut resp. genutzt werden.	Die Vernetzung ist vorhanden sowohl zur Spitex wie auch zu anderen Institutionen; auf Gemeindeebene wie auf kantonaler Ebene. Je nach Thema finden gezielt Austausche statt. Das Kader des AZP war in den Prozess von Anfang an stark eingebunden mit dem Fokus, die Strategiewerkarbeit an die neue Leitung übergeben zu können ohne an Stabilität zu verlieren.

5.5 Gachnang	Die Politische Gemeinde Gachnang ist seit 1993 „Vertragsgemeinde“ des AZP. Mit dem Anschlussvertrag von 2018 wurden die 8.6 Betten aus dem Pflegeheimplatzbedarf an das AZP abgetreten. Mit diesem Vertrag behielten die Einwohner aus Gachnang den gleichen Status, wie diejenigen aus Frauenfeld. Dem Bericht für die Vernehmlassung zur Strategie AZP 2030 vom 16.03.2023 ist zu entnehmen, dass ab 2030 keine vertraglichen Verpflichtungen mit den Vertragsgemeinden mehr besteht. Es ist korrekt, dass seit der Betriebsaufnahme des Senevita Sunnwies im Jahre 2015 die Bewohner aus Gachnang im AZP stark rückläufig waren (2013 waren es noch 8 Personen, 2022 nur gerade noch 1 Person). Die Alterskommission der Politischen Gemeinde Gachnang beabsichtigt, 2024 mit einem Alterskonzept u.a. den künftigen Bedarf der Pflegeplätze abzuklären. Es ist nicht ausgeschlossen, dass die Politische Gemeinde Gachnang aufgrund der Erhebungen Interesse an einem Anschlussvertrag hätte. Wir würden es sehr begrüssen, wenn vor Vertragsablauf 2030 Gespräche über eine allfällige Vertragsverlängerung geführt werden könnten.	Im Jahr 2018 haben die Vertragsgemeinden die Vertragslaufzeiten von 8 auf 12 Jahre bis 2030 erhöht. Für die Zeit ab 2030 (Ausnahme Matzingen bis 2026) werden neue Verhandlungen nötig werden. Die Vertragsgemeinden werden nicht abgekoppelt, sondern wurden zur Vernehmlassung eingeladen. Siehe auch Leitbild Punkt 1 und Art. 5 AZP-Reglement.
5.6 SP	Uns erscheint es sehr wichtig, dass das Personal in jeder Phase der Umsetzung dieser Strategie informiert und mitgenommen wird und wo möglich auch mitbestimmen kann (z.B. Infrastruktur, Abläufe). Gute Ideen sollen auch „von unten“ eingebracht werden können. Es ist uns nicht klargeworden, ob die Mitarbeitenden sich bisher schon einbringen konnten oder nur informiert wurden (und ob sich dies auf Mission und Strategie ausgewirkt hat). Demokratische Prozesse, auch dann im Betrieb, erscheinen uns für die Zukunft eminent wichtig (z.B. ein Bewohnendenrat?). Die zukünftigen Bewohnenden werden wohl ausgeprägter Bedürfnisse haben bzgl. Mitsprache und Selbstbestimmung.	Das Kader, die Mitarbeitenden sowie die Bewohnerinnen und Bewohner wurden gezielt und an verschiedenen Veranstaltungen in den Prozess der Strategieerarbeitung einbezogen (z.B. umfassend im September 2021). Regelmässig konsultiert wurde auch die Fachkommission für den Betrieb des AZP. Bewohnende des AZP haben die Möglichkeit, jederzeit ihre Anliegen, Wünsche und auch Klagen der Zentrumsleitung und insbesondere dem Zentrumsleiter mitzuteilen. Sei dies in schriftlicher Form mit dem vorgegebenen Meldeformular „Jede Meinung zählt“ oder persönlich an den regelmässig stattfindenden Sprech-

	Gerne würden wir auch erfahren, ob eine verstärkte Mischung mit dem Rest der Bevölkerung angedacht ist, so dass die Bewohnenden weniger isoliert leben und einfach mit anderen Bevölkerungsgruppen in Kontakt kommen könnten. Zur Vernehmlassung: Gerne hätten wir differenzierte Fragen beantwortet. Wir danken für die Möglichkeit der Stellungnahme.	stunden der Zentrumsleitung, an Bewohner-Informationsnachmittagen oder den Gesprächsrunden auf der Wohngruppe mit dem Zentrumsleiter. Dasselbe gilt auch für die Mitarbeitenden. Die Zentrumsleitung pflegt die Haltung der offenen Türe für die Mitarbeitenden. Den Mitarbeitenden stehen ebenfalls Möglichkeiten offen, das Gespräch mit der Zentrumsleitung zu suchen. Auch der Personalverband der Stadt Frauenfeld setzt sich für die Anliegen der Mitarbeitenden ein. Zu einem Bewohnendenrat ist zu sagen, dass die Bewohnenden und ihre Angehörigen noch nie mit einem solchen Anliegen an die Zentrumsleitung gelangt sind. Auch Angehörige haben die Möglichkeit, mit der Zentrumsleitung in Kontakt zu treten.
5.8 FDP	1. Das AZP sollte seine begrenzten Ressourcen in die Festigung der Kernprozesse (Mitarbeiter & Kultur, Führung, Strukturen/Prozesse/Digitalisierung und Finanzen) sowie der Kernkompetenz Pflege investieren. Diese Basis wird einen rentablen Betrieb ermöglichen und sicherstellen. 2. Das AZP sollte sich in der Pflege auf die Langzeitpflege Geriatrie/Gerontopsychiatrie mit entsprechender Zertifizierung fokussieren. 3. Die Produkte rund um „Wohnen mit Service“ sollten veräussert/gemischtwirtschaftlich betrieben werden.	Die definierten Handlungsfelder ermöglichen uns diese Sicherstellung, siehe auch Antworten 2.8 und 3.8
5.9 Die Grünen 5.13 GLP (verweist auf die Grünen)	Spitex Die Arbeit der Spitex im Bereich Alter ist hochkomplex und herausfordernd. Menschen mit Demenzerkrankungen, psychischen Erkrankungen, herausforderndem Verhalten, Suchterkrankungen oder in palliativen Situationen beanspruchen ganz unterschiedliche Leistungen und Zeitbudgets.	Längerfristig ist dies ein sehr spannender Ansatz und muss geprüft werden. Nicht nur unsere Ressourcen, sondern auch diese der erwähnten Organisationen sind begrenzt. Der Fachkräftemangel wird auch in der Spitex spürbar.

	Längerfristig sollte aus unserer Sicht geprüft werden, ob das AZP weiterhin eigene Spitex-Leistungen zur Verfügung stellen soll, oder ob eine grosse städtische oder regionale öffentliche Spitex den verschiedenen Ansprüchen und Herausforderungen mit mehreren spezialisierten Teams nicht besser begegnen könnte. Persönliche Anmerkungen Beruflich stehe ich oft mit den Pflegezentren der Stadt Zürich und den Alterssiedlungen in Kontakt. Im Bereich Spitex nehmen meine Klient*innen zuhause verschiedenste Angebote in Anspruch. Ich erlaube mir deshalb auf einige aus meiner Sicht in Zusammenhang mit dieser Vernehmlassung interessante Angebote der Stadt Zürich hinzuweisen. https://www.stadt-zuerich.ch/gesundheitszentren/de/index/standorte/entlisberg.html https://www.stadt-zuerich.ch/zuerich-im-alter/de/index/wohnen/alters-und-pflegeheime/Kreis_9/mathysweg.html https://www.spitex-zuerich.ch/dienstleistungen#tab-7	
5.10 Uesslingen-Buch	Der Gemeinderat Uesslingen-Buch hat Ihr Angebot jeweils sehr geschätzt. Einwohner/-innen von Uesslingen-Buch haben im AZP Frauenfeld eine neue Heimat gefunden. Die Politische Gemeinde Uesslingen-Buch hat ein grosses Interesse daran, dass sie weiterhin Partner des AZP Frauenfeld bleiben kann. Durch den kantonalen Richtplan gibt es keine weiteren Entwicklungsmöglichkeiten, um zu wachsen oder ein eigenes Alterszentrum zu errichten. Auch ist es nicht möglich, ein entsprechendes Angebot mit nur 1'100 Einwohnern anzubieten. Synergien sollen genutzt werden können.	Ihre Anliegen nehmen wir sehr gerne auf.

	Wir danken Ihnen für die wohlwollende Prüfung unserer Anliegen.	
5.11 Die Mitte	Die Strategie hat noch eine hohe Flughöhe. Sie wird in den nächsten Jahren geschärft werden müssen. Wir sind überzeugt, dass mit der Strategie AZP 2030 wichtige Themen zum Leben im Alter in der Zukunft aufgenommen wurden und in die Weiterentwicklung der Institution einfließen werden. Wir bedanken uns, dass wir mit dem Vernehmlassungsverfahren früh informiert und einbezogen werden. Das ist nicht selbstverständlich, zumal die Kompetenz zur Festlegung der Strategie beim Stadtrat liegt.	Vielen Dank.
Fazit	Unter „weitere Anmerkungen“ haben die Vernehmlassungsteilnehmer ihre Rückmeldungen zusammengefasst oder wichtige Anliegen und verschiedenste Aspekte (nochmals) betont.	