



Beschluss-Nr. 172

Einfache Anfrage betreffend „Situation Angestellte Alterszentrum Park (AZP)“ von Gemeinderat Lorenz Weber

Beantwortung

Herr Präsident

Sehr geehrte Damen und Herren

An der Gemeinderatssitzung vom 22. April 2020 reichte Gemeinderat Lorenz Weber eine Einfache Anfrage an den Stadtrat nach Art. 45 des Geschäftsreglements für den Gemeinderat ein.

Vorbemerkungen

Zufriedene, motivierte und gut ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die wichtigste Ressource des Alterszentrums Park (AZP) für wiederum zufriedene Bewohnerinnen und Bewohner. Dies ist allein schon daraus ersichtlich, dass Personalkosten 74% des Gesamtaufwands des AZP ausmachen. Es wird entsprechend grossen Wert darauf gelegt, im Verhältnis zum Pflegeaufwand genügend und gut ausgebildetes Personal zur Verfügung zu haben und dieses ressourcenorientiert einzusetzen. Das AZP, welches in den letzten Jahren eine steigende Pflegeintensität verzeichnen konnte, ist herausgefordert, genügend und auch gut ausgebildetes Fachpersonal auf dem insgesamt ausgetrockneten Markt rekrutieren zu können. Umso wichtiger ist es, die Mitarbeiterbindung an das AZP aktiv zu gestalten. Dazu gehören nach internen Recherchen und Auswertungen der Grösse des Betriebs angemessene transparente Ablaufstrukturen, eine moderne Einsatzplanung und eine für alle zugängliche verständliche Dokumentation der Abläufe und Prozesse. Entsprechend wurde für die Legislatur 2019-2023 ein Schwerpunkt formuliert (Frauenfeld sorgt für eine zukunftsorientierte Ausrichtung des Alterszentrums Park: Damit das Alterszentrum Park auch künftig die Bedürfnisse der Bevölkerung abdecken kann, wird die strategische Ausrichtung festgelegt). So kann das AZP die nächsten anstehenden Schritte der Betriebsentwicklung in den kommenden Jahren angehen. Dazu gehört das Ende Februar 2020 mit zwei Mitarbeiterinformationen gestartete Projekt «Skill and Grade Mix», welches sicherstellt, dass die richtigen Fähigkeiten und Ausbildungsgrade zur richtigen Zeit am richtigen Ort eingesetzt werden, inklusive einer angepassten Einsatzplanung. Im

nächsten Schritt soll ein Qualitätsmanagementsystem eingeführt werden, um Abläufe wie Prozesse einheitlich, übersichtlich und für alle transparent und einsehbar abbilden zu können. Diese Projekte werden den Betrieb darin unterstützen, die wichtige Betriebsbindung der Mitarbeitenden weiter aktiv zu fördern.

Der Stadtrat beantwortet die Einfache Anfrage wie folgt:

1. *Wird eine oder wurde schon einmal eine Mitarbeiterbefragung bezüglich Zufriedenheit am Arbeitsplatz durchgeführt?*
 - a. *Wenn nein, warum nicht?*
 - b. *Wenn ja, was waren die Konsequenzen?*

Im Jahr 2010 wurde im Alterszentrum durch ein externes Büro eine Mitarbeiterumfrage durchgeführt, samt einem Benchmark-Vergleich mit anderen Heimen. Von damals 214 Mitarbeiter/innen beantworteten 78% den Fragebogen. Im gleichen Jahr wurde zudem die Führungsstruktur überprüft und in der Folge auf Januar 2011 eine neue Führungsorganisation (Zentrumsleitung mit 5 Personen anstelle Heimleiter) umgesetzt. Massnahmen aus der Umfrage 2010 wurden zusammen mit den Massnahmen aus der städtischen Umfrage vom Jahr 2011 (vgl. nachfolgend) umgesetzt.

Im Jahr 2011 und 2016 wurden umfangreiche, gesamtstädtische Mitarbeiterumfragen durchgeführt.

Die Ergebnisse der gesamtstädtischen Umfragen wurden den Mitarbeitenden jeweils transparent präsentiert. Für die Erarbeitung von Massnahmen wurden Projektgruppen gebildet und Workshops gehalten.

Im Jahr 2011 wurden Massnahmen in Bereichen wie Kommunikation/Information/Miteinbezug, Infrastruktur, Personalressourcen, Rahmenbedingungen sowie Arbeitsabläufe erarbeitet. Gesamtstädtisch wurde ein bis heute fortgeführter gesamtstädtischer Kaderentwicklungsprozess initiiert, die Zwei-Weg-Kommunikation beim Jahresgespräch durch die konsequente und systematische Einforderung von Mitarbeiter-Feedbacks stärker gefördert sowie die Anstellungsbedingungen in Bezug auf Wochenarbeitszeit sowie den Ferienanspruch schrittweise verbessert. Zur Verbesserung der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit wurde im Jahr 2013 im Alterszentrum Park das Projekt «bereichsübergreifende Schnuppereinsätze» durchgeführt. Jeder Mitarbeitende arbeitete einen Tag in einem anderen Bereich.

Mit der Mitarbeiterumfrage 2016 wurden Massnahmen in den Bereichen Dienstplanung, Umgang mit komplexen Alltagssituationen in der Pflege, Klärung von Arbeitsabläufen sowie eine gesamtbetriebliche Organisationsentwicklung erarbeitet und umgesetzt. Die ab Herbst 2016 laufende Organisationsentwicklung beinhaltete den Aufbau von attraktiveren Stellen wie Stellvertretungen im Bereich der Gruppenleitungen, der Stabsstelle Leitung Bildung, welche neu für Aus-, Fort- und Weiterbildung aller Bereiche des AZP zuständig ist und so auch einen wesentlichen Teil der Personalentwicklung koordiniert. Auch die Zuständigkeiten der beiden Leitungen Pflege (LPD) wurden überprüft und ab Januar 2017 neu den bestehenden Angeboten und der jeweils dazugehörigen Teil-Rechnungen zugeordnet (LPD Ergaten-Talbach und LPD Besondere Wohnformen).

2. Werden Kennzahlen bezüglich Mitarbeiterzufriedenheit, z.B. Fluktuationsrate, Anzahl Krankheitstage, etc. mit anderen Alterszentren verglichen?
 - a. Wenn ja, wie steht das AZP im Vergleich da?
 - b. Wenn nein, wäre der Stadtrat bereit einen Vergleich durchzuführen?

Es werden quantitative Kennzahlen wie zum Beispiel die Ausfalltage und die Fluktuationsrate erhoben.

Ausfalltage

Das städtische Personalamt und der Chef-Sicherheitsbeauftragte holten im Jahr 2018 bei Arbeitssicherheit Schweiz einen Bericht mit Auswertung der Absenzzahlen der Stadt Frauenfeld ein, mit einer separaten Auswertung für das AZP.

Nachfolgende Tabelle zeigt die Ausfalltage des AZP von 2015 bis 2019. Basis für den Bericht von Arbeitssicherheit Schweiz waren die Zahlen 2015-2017.

AZP	Anzahl MA 100%	BU in Tagen	BU pro MA in Tagen	NBU in Tagen	NBU pro MA in Tagen	Krank in Tagen	Krank pro MA in Tagen (exkl. Mutterschaft)
2015	174.00	65.00	0.37	553.00	3.18	1707.00	9.80
2016	169.00	287.00	1.70	135.00	0.80	1521.00	9.00
2017	175.00	213.00	1.20	465.00	2.65	2056.00	11.70
2018	174.78	59.42	0.34	217.14	1.24	2442.45	13.97
2019	180.64	17.40	0.10	433.90	2.40	2004.00	11.10

MA=Mitarbeitende, BU=Berufsunfall, NBU=Nichtberufsunfall

Der Bericht von Arbeitssicherheit Schweiz vom Oktober 2018 basiert mit Bezug auf Heime auf statistischen Werten von 208 Betrieben mit 25'125 Mitarbeiter in rund 17'300 Vollzeitstellen, aus den Bereichen Langzeitpflege, Reha, Akut und Psychiatrie.

Die Medianwerte (2017) sind umgerechnet auf Tage folgende:

BU	33 h/100'000 Arbeits-h*	→ 0.65h/ 1974 h**	→ : 8.4h	0.08 Ausfalltage
NBU	446 h/100'000 Arbeits-h*	→ 8.80h/ 1974 h**	→ : 8.4h	1.05 Ausfalltage
Krank	4'177 h/100'000 Arbeits-h*	→ 82.45h/ 1974 h**	→ : 8.4h	9.82 Ausfalltage

* Gemäss Bericht Arbeitssicherheit Schweiz Oktober 2018

** Jahresarbeitszeit berechnet sich gemäss Auskunft AS CH aus 47 Wochen und 42 Wochenarbeitsstunden, also ohne Ferien und Feiertage → Total: 1974 h

Im Bericht von Arbeitssicherheit Schweiz vom Oktober 2018 heisst es zusammenfassend:

« Die Beobachtung der Statistik beim Alterszentrum Park zeigt, dass

- das mittlere Pensum der Beschäftigten im Rahmen der übrigen Heime liegt
- die Ausfallzeiten aufgrund von Krankheit ebenfalls in einem vertretbaren Rahmen liegen
- das Fallrisiko für Berufs- und Nichtberufsunfälle relativ hoch ist und
- die Ausfallzeiten aufgrund von Unfällen sehr hoch sind

Wir empfehlen Ihnen, die Ursachen, die zu den Beobachtungen aus der Statistik geführt haben zu prüfen und mit den Mitarbeitenden zu besprechen. »

Als Massnahmen auf Grund der Empfehlung des Berichts von Arbeitssicherheit Schweiz wurde im AZP ein intensives Absenzmanagement mit strukturiertem Prozess erarbeitet, geschult und eingeführt. Bei längeren Absenzen wird zudem neu ein externes Casemanagement hinzugezogen, um Chronisierungen vorzubeugen.

Anzumerken ist, dass Stand Mai 2020 47 Prozent der Mitarbeitenden des Alterszentrums Park 50 Jahre oder älter sind. Es ist davon auszugehen, dass das Risiko dieser Gruppe, aufgrund fortgeschrittener körperlicher und psychischer Belastung auszufallen, erhöht ist.

Fluktuationsrate

Es ist schwierig, bereinigte Fluktuationszahlen zu erhalten, welche auf derselben Basis erhoben worden sind, was einen Vergleich erschwert. Die Fluktuationsraten von Rajovita (Heime in Rapperswil), thurvita (Heime in Wil) sowie der Spital Thurgau AG bewegen sich zwischen rund 10 und 15 Prozent. Die Fluktuationsrate des Alterszentrums Park mit gut 11 Prozent (2017 11.9 Prozent und 2018 11.19 Prozent) darf somit als branchenüblich bezeichnet werden.

Nebst den quantitativen Kennzahlen werden auch qualitative Informationen systematisch erhoben, wie zum Beispiel Austrittsgründe mittels Austrittsgespräche sowie Einführungsqualität mittels Probezeitgespräch und das Mitarbeiter Feedback bei den jährlichen Qualifikationsgesprächen. Die Auswertung dieser Rückmeldungen war eine Grundlage für die in der Einführung erwähnte Festlegung der Legislaturschwerpunkte. Auch werden, wie unter Frage 1 erläutert, Mitarbeiterumfragen durchgeführt, aus welchen dann Massnahmen abgeleitet werden.

3. Gibt es für Mitarbeitende des AZP ein transparentes Lohnsystem mit Lohnstufen und Aufstiegsmöglichkeiten?

Für die Mitarbeitenden des AZP gelten die Vorgaben des städtischen Lohnsystems gemäss dem gemeinderätlichen Besoldungsreglement. In diesem werden die Funktionen personen- und geschlechterunabhängig analytisch nach festgelegten Kriterien in ihrem Anspruch bewertet. Aufgrund dieser analytischen Funktionsbewertung wird der Grundlohn festgelegt. Die ersten zehn Jahre erfährt der Grundlohn 1% Zuschlag pro Dienstzugehörigkeitsjahr. Aufgrund der individuellen Leistung ist zusätzlich ein theoretischer Leistungszuschlag von 0-40% möglich, wobei 20% bereits die optimale Erfüllung aller Stellenerwartungen darstellt.

Aufstiegsmöglichkeiten ergeben sich infolge von Abgängen oder Neuorganisationen. Das AZP verfolgt konsequent das System der Stellvertretungsregelung: Diese Stellvertretungen wachsen in die zu stellvertretende Funktion angeleitet hinein und können bei entsprechendem Abgängen die Funktion potentiell übernehmen. Wird eine Stelle mit höheren Anforderungen angetreten, steht hinter dieser eine höhere Funktionsbewertung und generiert entsprechend mehr Potential in der Entlohnung.

Zudem beteiligt sich die Stadt Frauenfeld an betrieblich erwünschten Weiterbildungen und unterstützt so die Entwicklung der Mitarbeitenden.

4. *Besteht ein Einarbeitungsplan für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?*
- a. *Wenn ja, wird dieser jeweils erfolgreich umgesetzt und wie sind die Erfahrungen?*
 - b. *Wenn nein, warum nicht?*

Für neu eintretende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird ein individueller Einarbeitungsplan auf Basis von funktionsspezifischen Vorlagen erarbeitet. Die Ausarbeitung des Einarbeitungsplan durch den Vorgesetzten wird vom Personalamt systematisch kontrolliert und wenn nötig eingefordert. Zusätzlich gibt es Checklisten für die Vorgesetzten mit den wichtigsten Punkten, welche innerhalb der Probezeit abgearbeitet werden müssen. Diese Checkliste ist ebenfalls dem Personalamt zu retournieren. Vier Mal im Jahr werden im Alterszentrum Park für neue Mitarbeitende Einführungsveranstaltungen durchgeführt (Dauer jeweils zwei halbe Tage). Es werden Schlüsselpersonen, die verschiedenen Bereiche des AZP und die Räumlichkeiten vorgestellt sowie organisatorische und fachliche Inputs und allgemeine Informationen zur Betriebskultur vermittelt. Beim strukturierten Probezeitgespräch wird die Qualität der Einarbeitung systematisch abgefragt und wenn nötig verbessert.

Frauenfeld, 23. Juni 2020

NAMENS DES STADTRATES FRAUENFELD
Der Stadtpräsident Der Stadtschreiber

Beilage:
Einfache Anfrage

Lorenz Weber
Fraktion CH-Grüne-Grünliberale
Zeughausstrasse 6a
8500 Frauenfeld

Einfache Anfrage (gemäss Art. 45 des Geschäftsreglements des Gemeinderates)

Situation Angestellte Alterszentrum Park (AZP)

Im Votum von Gemeinderätin Christa Zahnd, Referentin im Namen der GPK Gesellschaft, Gesundheit und Freizeitanlagen zum Budget des AZP ist zu entnehmen, dass sich Krankheitsausfälle in den Bereichen Reinigung, Küche und Pflege häufen. Die Im Pflegebereich ist zwar eine verhältnismässig hohe Belastung für die Mitarbeiter und daraus resultierende Krankheitsausfälle normal, aber nicht erstrebenswert. Auch eine Ursache davon, nämlich ein gewisser Personalmangel ist nicht nur in Frauenfeld bekannt. Dieses Problem ist nicht so einfach zu lösen da der Fachkräftemarkt für Pflegepersonal sehr ausgetrocknet ist. Spürbar wird dies klar in einer Krise, wie der Momentanen durch COVID-19, in welcher das Pflegepersonal besonders gefordert und vor allem besonders gefragt ist. Umso wichtiger ist es daher, dem bereits angestellten Personal Sorge zu tragen und somit eine hohe Fluktuation zu vermeiden.

Daher stelle ich folgende Fragen zum AZP an den Stadtrat:

1. Wird eine oder wurde schon einmal eine Mitarbeiterbefragung bezüglich Zufriedenheit am Arbeitsplatz durchgeführt?
 - a. Wenn nein, warum nicht?
 - b. Wenn ja, was waren die Konsequenzen?
2. Werden Kennzahlen bezüglich Mitarbeiterzufriedenheit, z.B. Fluktuationsrate, Anzahl Krankheitstage, etc. mit anderen Alterszentren verglichen?
 - a. Wenn ja, wie steht das AZP im Vergleich da?
 - b. Wenn nein, wäre der Stadtrat bereit einen Vergleich durchzuführen?
3. Gibt es für Mitarbeitende des AZP ein transparentes Lohnsystem mit Lohnstufen und Aufstiegsmöglichkeiten?
4. Besteht ein Einarbeitungsplan für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?
 - a. Wenn ja, wird dieser jeweils erfolgreich umgesetzt und wie sind die Erfahrungen?
 - b. Wenn nein, warum nicht?

Frauenfeld, 21. April 2020



Unterzeichnende Person(en) gemäss Beiblatt