HECACONS
Health Care Consulting

Bericht

Businessplan

Alterszentrum Sunnetal

Fällanden

Baar, 17.10.2024

HeCaCons GmbH
Rathausstrasse 5, CH-6340 Baar
T +41 41 552 15 10
info@hecacons.ch
www.hecacons.ch

Impressum

Erstellt am:	12.06.2023
Version Nr. / vom:	1.0 vom 17.10.2024
Verfasser/in	Angela Escher-Greiter (ESCA), Roland Wormser (RW)
Dateiname	126-06_0702_BusPlan_V1.0_2024 10 17 ESCA RW

Revision

Version	Datum	Autor/en	Revision – Kapitel-Nr.
0.10	12.06.2023	ESCA	Erstversion Vorentwurf
0.11	29.06.2023	ESCA	Änderungen während PT-Sitzung 29.6.2023
0.12-0.16	19.03.2024	ESCA / RW	Änderungen im Nachgang zu PT-Sitzung; Erstellung und Überarbeitung Kap. 4 bis 10
0.16	02.04.2024	ESCA	Änderung während PT-Sitzung vom 02.04.2024
0.17	03.04.2024	ESCA	Änderung im Nachgang zu PT-Sitzung vom 02.04.2024
0.18	10.04.2024	ESCA	Änderungen während PT-Sitzung 10.04.2024
0.19	10.04.2024	ESCA	Änderungen im Nachgang zu PT-Sitzung vom 10.04.2024
0.20	12.04.2024	ESCA / RW	Erstellung Version für LA-Sitzung vom 18.04.2024
0.21	18.04.2024	ESCA / RW	Änderungen während LA-Sitzung vom 18.04.2024
0.22-0.23	23.04.2024, 07.05.2024	ESCA / RW	Version im Überarbeitungsmodus: Änderungen im Nachgang zur LA-sitzung vom 18.04.2024: Erstellen Kap. 1 und 10.11; Ergänzungen im Kap. 4.5, 10.3, 10.6, 10.8, 10.9, 10.10, 11.1 und in den Anhänge 12.7 und 12.8
0.30	07.05.2024	RW	Clear-Version von V0.23 für den Gemeinderat Fällanden
0.31	27.05.2024	ESCA / RW	Anpassungen im Nachgang zur GR-Sitzung
0.32	19.06.2024	ESCA	Anpassungen im Nachgang zur GR-Sitzung
0.33	09.10.2024	ESCA	Änderungen im Nachgang zur LA-Sitzung vom 16.8. und GR-Sitzung vom 27.8. im Kap. 10 (Anpassungen aufgrund Umsetzung flankierende Massnahmen)
0.34	10.10.2024	ESCA	Anpassung Tabelle 19, Kap. 10.11
0.35	16.10.2024	ESCA	Finalisierung Bericht
1.0	17.10.2024	ESCA	Bericht zuhanden Gemeinderat

Abkürzungen

APH	Alters- und Pflegeheim	GO	Gemeindeordnung
AZS	Alterszentrum Sunnetal	HRM2	Harmonisierte Rechnungslegungsmodell
BESA	Bewohner:innen-Einstufungs- und -Abrechnungssystem	ICT	Information and Communication Technology = Informations- und Kommunikationstechnologie
BeWo	Betreutes Wohnen	KLV	Krankenpflege-Leistungsverordnung
BVG	Bundesgesetz über die berufliche Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge	KVG	Bundesgesetz über die Krankenversicherung
BU	Berufsunfälle	LV	Leistungsvereinbarung
Curaviva	Branchenverband der Institutionen für Menschen mit Unterstützungsbedarf, www.curaviva.ch	NBU	Nichtberufsunfall
DJ	Dienstjahre	Obsan	Schweizerisches Gesundheitsobservatorium
EL	Ergänzungsleistungen zur AHV/IV	Somed	Sozialmedizinische Statistik
EBT	earnings before taxes = Ergebnis vor Steuern	TCHF	Tausend Franken
EBITDA	earnings before interest, taxes, depreciation and amortization = Ergebnis vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte	UVG	Bundesgesetz über die Unfallversicherung
FTE	Full Time Equivalent = Vollzeitäquivalent	UVG-Z	UVG-Zusatzversicherung
gAG	Gemeinnützige Aktiengesellschaft	ZSR	Zahlstellenregister

Inhalt

1 Management Summary 7
2 Ausgangslage 10
3 Projekt 10
4 IST-Situation 11
4.1 Allgemeines 11
4.2 Kunden / Leistungen 11
4.3 Organisation 12
4.4 Zusammenarbeit mit der Gemeinde 13
4.5 Finanzen 14
4.6 Prozesse und ICT 18
4.7 Personalbestand 18
4.8 Versicherungen inklusive BVG 19
4.9 Marketing und Kommunikation 22
5 Marktübersicht 22
5.1 Bevölkerungsentwicklung 22
5.2 Trends 23
5.3 Marktentwicklung und Zukunft des Angebots 23
5.4 SWOT-Analyse 24
5.5 Schlussfolgerungen 24
6 Voraussichtliche Entwicklung neue Trägerschaft 25
6.1 Name und Domain 25
6.2 Mission und Vision 25
6.3 Abriss geplante strategische Entwicklung 25
6.4 Nutzen für Kund:innen und Stakeholder 26
6.5 Preispolitik / Finanzierung und Gewinnverwendung 26
6.6 Marketing und Kommunikation 26
7 Rechtsform 27
8 Organisation und Infrastruktur 27
8.1 Aufbau- und Ablauforganisation 27
8.2 Personalregulierung 28
8.3 Raumbedarf 29
8.4 ICT 29

8.5 Versicherungen 30
8.6 Betriebsbewilligung / ZSR-Nr. 30
9 Umsetzung 31
9.1 Verträge und rechtliche Dokumente 31
9.2 Phase 2 bis zu den formellen Entscheiden 31
9.3 Phase 3 Vorbereitung Umsetzung 31
9.4 Phase 4 Betrieb 34
10 Finanzierung und Finanzplanung 34
10.1 Eckwerte Finanzierungsstrategie für die Sunnetal AG 34
10.2 Themenübersicht Finanzierung 35
10.3 Liegenschaft und Baurechtszins 35
10.4 Plan-Erfolgsrechnungen 36
10.5 Langfristige Tragbarkeit Sunnetal AG 37
10.6 Flankierende Massnahmen zur Tragbarkeit 38
10.7 Betriebsmittel / Liquiditätsbedarf 40
10.8 Mittelherkunft und Vermögensübertragung 41
10.9 Eröffnungsbilanz 42
10.10 Projekt- und Initialisierungskosten Sunnetal AG in Phase 3 44
10.11 Übersicht über die Beiträge der Gemeinde 46
11 Risikobeurteilung 47
11.1 Interne Risiken 47
11.2 Externe Risiken 47
12 Anhang 49
12.1 Mieterspiegel 49
12.2 Personalbestand per 31.12.2023 49
12.3 Sparbeiträge pro Sparplan, Stand 1.1.2024 50
12.4 Organigramm 51
12.5 Entschädigung Verwaltungsrat 52
12.6 Übersicht über Verträge und andere rechtliche Dokumente 53
12.7 Annahmen Planerfolgsrechnung 54
12.8 Planerfolgsrechnung 2026 – 2028 (inkl. Budget 2024) 55
12.9 Tarifvergleiche Pension und Betreuung (Stand 2024) 56
12.10 Bilanz AZS per 31.12.2023 57
12.11 Investitionen und kalkulatorische Anlagenwerte 58

12.12 Anlagen: Buchwerte und Abschreibungen ab 2026 60

1 Management Summary

Ausgangslage und Projekt

Die Gemeinde Fällanden betreibt das Alterszentrum Sunnetal (AZS) mit 32 Pflegeplätzen, 16 Alterswohnungen und einer Informationsstelle für Senior:innen. Das AZS soll per 01.01.2026 aus der Gemeindeverwaltung ausgegliedert und in eine neue Trägerschaft «überführt» werden. Das Projekt wird in vier Phasen abgewickelt.

- *Phase 1 Grobkonzept:* ist mit der Wahl der Rechtsform «Aktiengesellschaft mit gemeinnützigem Zweck» bereits abgeschlossen, siehe auch Zusammenfassung im Kap.7.
- *Phase 2 Detailkonzept*: Der vorliegende Bericht fasst das Detailkonzept und die weiteren erarbeiteten Unterlagen zusammen. Die Phase 2 wird am 09.02.2025 mit der Urnenabstimmung beendet.
- *Phase 3 Vorbereitung Umsetzung:* Die Übergangszeit zwischen der Urnenabstimmung und der Betriebsaufnahme der neuen Trägerschaft wird genutzt, um v.a. die Überführung in die neue Trägerschaft rasch voranzutreiben.
- *Phase 4 Betrieb neue Organisation*.

IST-Situation

- Kunden / Leistungen (Kap. 4.2): Die Auslastung ist im kantonalen Vergleich mit 93.1 % (Stand 2023) hoch. Die durchschnittliche Pflegestufe ist 5.39, der Anteil an nicht und leicht pflegebedürftigen Personen ist vergleichsweise tief. Die Alterswohnungen beziehen keine Pflege- und nur wenig sonstige Leistungen durch das AZS. Die Auswahl der Mieter:innen erfolgte bislang nicht nach gerontologischen Kriterien.
- Zusammenarbeit mit Gemeinde (Kap.4.4): Die Gemeinde führt die Anlage- und Lohnbuchhaltung für das AZS. Ebenso ist das AZS in alle Versicherungsverträge der Gemeinde integriert, auch im BVG-Bereich (siehe Kap. 4.8).
- Finanzen (Kap. 4.5): Die Alterswohnungen erwirtschafteten trotz tiefer Mietzinsen ein Ergebnis von TCHF 111 im 2023. Das Pflegeheim schloss aufgrund der Personalkostensteigerung (Langzeitabsenzen, höhere Sozialleistungen und Lohnerhöhungen) trotz gestiegenen Erträgen im 2023 mit einem Verlust ab.
- Prozesse und ITC (Kap. 4.6): Das AZS ist IT-mässig an die Gemeinde Fällanden angebunden, der Betrieb läuft über die RIZ AG.
- Personalbestand (Kap. 4.7): Die Fluktuationsrate sank gegenüber den Vorjahren und bewegen sich nun auf Benchmarkniveau, die durchschnittlichen Absenztage für Krankheit und Unfall liegen jedoch markant über dem Schnitt.

Marktübersicht

- Bevölkerungsentwicklung (Kap. 5.1): Bis 2050 dürfte die Bevölkerung in Fällanden um 9.6 % wachsen. Besonders ausgeprägt wird das Wachstum bei den 80+jährigen ausfallen (+64 %), bei den 65-79-Jährigen schwächt sich das Wachstum ab 2040 deutlich ab.
- Trends (Kap. 5.2)
    - *Politisch-ökonomisch:* Eine erneute Gesetzesanpassung soll EL-Bezügern den Zugang zu Angeboten des Betreuten Wohnens erleichtern, während die «Einheitliche

Finanzierung Ambulant-Stationär» (EFAS) langfristig Fehlanreize zugunsten stationärer Leistungen eliminieren soll. Es ist davon auszugehen, dass beide Reformen zusammen die Nachfrage nach intermediären Angeboten fördern werden.
    - *Medizinisch-technologisch:* «Smart Home» und «Ambient Assisted Living» werden selbständiges Wohnen erleichtern, aber auch im stationären Bereich unterstützen.
    - *Demenz:* Diese hat auch für das Umfeld und die Langzeitpflege grosse Auswirkungen. Es ist mit einer Zunahme der Fälle zu rechnen.
    - *Fachpersonalbedarf:* Sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, wird in der Zukunft noch wichtiger werden.
    - *Integrierte Versorgung*: Durch Vernetzung in der Gesundheitsversorgung soll die Behandlung und Betreuung von Patienten über den ganzen Behandlungspfad optimal koordiniert und durchlässig gestaltet werden.
- Marktentwicklung und Zukunft des Angebots (Kap. 5.3)
    - Aufgrund der demographischen Entwicklung ist in der stationären und ambulanten Langzeitpflege noch für mehrere Jahrzehnte von einer Nachfragesteigerung auszugehen.
    - Neue Wohnformen für ältere Menschen werden mehr und mehr nachgefragt. Dazu gehört auch Betreutes Wohnen.
    - Parallel dazu wird die gesellschaftliche Entwicklung mit dem Grundsatz «möglichst lange selbstbestimmt leben und wohnen» weitergehen und im stationären Bereich immer mehr zu intensiverer Pflege führen. Zusammen mit einem gewissen finanziellen Druck dürfte der Markt zunehmend engere und koordinierte Zusammenarbeit der Leistungserbringer verlangen,
- SWOT-Analyse (Auswahl, Details im Kap. 5.4)
    - Stärken: Familiäre Atmosphäre, Standort im Zentrum, attraktive Anstellungsbedingungen für Mitarbeitende
    - Schwächen: Als Gemeindebetrieb lange Entscheidungswege, spezialisiertes Know-how aufgrund Grösse limitiert, Betrieb bisher finanziell stets defizitär
    - Chancen: Demographie, Nachfrage nach Alternativen angeboten
    - Risiken: Fachkräftemangel, Epidemien
- Schlussfolgerungen: Dank dem Nachfragewachstum und der voraussichtlichen Marktentwicklung (siehe oben) dürfte das AZS für die Zukunft zahlreiche Chancen für eine positive Entwicklung finden. Die gesellschaftliche Entwicklung wird jedoch neue Mitbewerber und neue Herausforderungen bringen. Zudem wird aufgrund der Entwicklung (z.B. Demographie oder Finanzierung) der Druck zu mehr Effizienz zunehmen.

Voraussichtliche Entwicklung neue Trägerschaft und Umsetzung

- Das AZS soll künftig unter dem Namen «Sunnetal AG» betrieben werden.
- *Vision:* Das AZS soll sich zu einem «Zentrum für Gesundheit und Alter Sunnetal» mit entsprechender Diversifizierung der Leistungen weiterentwickeln.
- Der *Verwaltungsrat* (VR) soll mehrheitlich aus Fachleuten bestehen, für welche Anforderungsprofile definiert werden.
- Die *Organisation* des Betriebs auf operativer Ebene läuft wie bis anhin weiter unter Einbindung der Aufgaben, die bislang durch die Gemeinde erledigt wurden (Kap. 8.1).

- *Umsetzung (Phase 3 ab Februar 2025):* Nach der Urnenabstimmung soll im Sommer 2025 die Sunnetal AG gegründet werden. Damit kann sie allen Mitarbeitenden einen neuen Arbeitsvertrag anbieten, gültig per 01.01.2026. Zu diesem Zweck wurde mit einer von den Mitarbeitenden demokratisch gewählten Delegation ein Entwurf eines privatrechtlichen Personalreglements ausgehandelt. Die bisherige BVG-Lösung wird weitergeführt.

Finanzierung und Finanzplanung (Kap.10)

- *Grundsätze*: Die neue Trägerschaft soll selbsttragend und Vollkosten deckend arbeiten, dies schliesst die Fähigkeit ein, Investitionen ggf. unter eigenständiger Fremdkapitalbeschaffung finanzieren zu können. Die von der Gesellschaft benötigten Betriebsmittel werden mitgegeben. Aktiven und Passiven des bisherigen Betriebs sollen zu Buchwerten übertragen werden und nicht zu Marktwerten. Für die Kunden des AZS darf die Änderung der Trägerschaft grundsätzliche keine finanzielle Veränderung haben (z.B. durch erhöhte Abschreibungen).
- *Liegenschaften Pflegeheim und Alterswohnungen*: Diese werden im Baurecht (Baurechtszins CHF 0) bei der Ausgliederung an die Sunnetal AG mitgegeben.
- *Planerfolgsrechnung*: Für die ersten Jahre in der Sunnetal AG kann mehrheitlich von der Fortführung einer analogen Rechnung auf Basis des kumulierten Budgets 2024 ausgegangen werden, Übersicht Parameter siehe Kap. 12.7. Es wird mit einem Ertrag von rund CHF 5.2 Mio. und einem Betriebsergebnis von rund TCHF 90 gerechnet.
- *Kapitalbedarf*: Ausgehend von 25 % der operativen Kosten ergibt sich ein Kapitalbedarf von rund CHF 1.2 Mio.
- *Mittelherkunft und Vermögensübertragung*: Zur Deckung des Kapitalbedarfs werden Vermögenswerte aus dem Verwaltungsvermögen der Gemeinde Fällanden an die Sunnetal AG übertragen. Die Gemeinde Fällanden erhält hierfür Aktien. Ebenfalls werden die zweckgebundenen Mittel der Gesellschaft übertragen, wozu Depotgelder der Bewohnenden und Fondsgelder gehören. Diese Mittel können wegen der Zweckbindung nicht den Betriebsmitteln angerechnet werden. Die Bewertung der Aktiven und Passiven wird zum Stichtag per 01.01.2026 erfolgen.
- *Planbilanz per 01.01.2026*: Unter Berücksichtigung aller zu übertragende Vermögenswerte ergibt sich aus der Planbilanz (Kap. 10.9), auf Grundlage der Werte per 31.12.2023) ein Eigenkapital von rund CHF 7.4 Mio. Davon sind CHF 3.4 Mio. Aktienkapital, CHF 1.7 Mio. gesetzliche Reserven und rund CHF 2.3 Mio. freie Reserve. Damit wird die Risikofähigkeit gestärkt.
- Der *rechtliche Vorgang* ist wie folgt vorgesehen:
    - *Teilschritt 1a*: Gründung der Sunnetal AG im Sommer 2025 mittels Barliberierung von 1'270’000 Franken Aktienkapital.
    - *Teilschritt 1b:* Im Rahmen einer Kapitalerhöhung werden dann mittels Sacheinlage die Aktiven und Passiven des AZS inkl. Fonds und Liegenschaften im Baurecht übertragen. Deren Bemessung bedarf jedoch der definitiven Genehmigung der Rechnung 2025 der Gemeinde an der Gemeindeversammlung im Juni 2026.

Risiken aus Sicht der Sunnetal AG als Unternehmen (Kap. 11)

- *Interne Risiken* sind z.B. hohe Anforderungen an einen Betrieb, der weiterhin der Gemeinde gehört oder mögliche politische Einflüsse auf die Gesellschaft, zudem müssen Investitionen künftig selbst finanziert werden.
- *Extern* wird die Sunnetal AG typischen Marktrisiken wie Auslastung und Schwankungen in Nachfrage oder Pflegeintensität ausgesetzt sein. Der Verwaltungsrat wird deshalb auf ein attraktives Angebot und eine effiziente Betriebsführung achten müssen.

2 Ausgangslage

Der Gemeinderat hat an seiner Sitzung vom 22.11.2022 die Ausgliederung des Alterszentrums Sunnetal (AZS) entschieden. Für Ausgliederungen und Integrationen hat sich folgender Phasenplan bewährt:

Abbildung 1: Phasenplan Ausgliederungen

Mit dem Bericht des Beratungsgremiums vom 15.10.2022 sowie dem Bericht «Ausgliederung Phase 1 (Grobkonzept)» der HeCaCons GmbH vom 5.4.2023 wurden die Arbeiten der Phase 1 abgeschlossen. Der vorliegende Bericht «Businessplan» ist Teil der Arbeiten «Ausgliederung Phase 2» (Detailkonzept).

3 Projekt

Mit dem Bericht «Businessplan» der Phase 2 sollen die betriebswirtschaftlichen Grundlagen als Basis für den Ausgliederungsentscheid dargestellt werden.

Als **Lenkungsausschuss** amtet in der Phase 2 das Beratungsgremium AZS (Maia Ernst, Gemeinderätin, Leta Bezzola, Gemeindeschreiberin, Heinz Rüegsegger, Gemeinderat sowie die externen Mitglieder Andrea Crameri, Bernhard Knecht, Ulrike Liebert und Felix Lienert).

Das **Projektteam** besteht aus der internen (Raphael Knecht, Leiter AZS bis 31.5.2024, Maria Hofer-Fausch ab dem 1.6.2024) und externen (Roland Wormser und Angela Escher-Greiter, beide HeCaCons) Projektleitung und der Leiterin Abteilung Finanzen der Gemeindeverwaltung, Franziska Schneider.

4 IST-Situation

4.1 Allgemeines

Das AZS ist eine öffentlich-rechtliche unselbständige Institution der Gemeinde Fällanden mit 32 Pflegeplätzen und 16 Alterswohnungen (letztere wurden bis zum 31.3.2023 von der Gemeindeverwaltung bewirtschaftet, seit dem 1.4.2023 durch das AZS).

4.2 Kunden / Leistungen

4.2.1 Pflegeheim

Belegung Bewohner- und Pflegetage

Die Auslastung bei den Bewohnertagen ist im kantonalen Vergleich hoch und stieg im Jahr 2023 auf 96.4 % (+ 1.4 % ggü. 2022). Allerdings ist der Abstand Pflegetage zu Bewohnertagen mit 5.2 % (2022) und 3.3 % (2023) vergleichsweise hoch (branchenüblicher Wert: rund 2 %).

In der Regel werden alle Plätze für stationäre Langzeitaufenthalte verwendet. Betten für Kurzzeitaufenthalte werden aktuell nicht vorgehalten. Kurzzeitaufenthalte gibt es dann, wenn ein Bett frei ist.

Tabelle 1: Belegung Bewohner- und Pflegetage 2022 und 2023

	Betriebene Betten	100% Auslastung in Tagen	Verrechnete Tage 2022	Verrechnete Tage 2023
Bewohnertage	32	11'680	11'097	11'256
…in %			95.0%	96.4%
Pflegetage			10'495	10'874
…in %			89.9%	93.1%
Abstand PT zu BewT			5.2%	3.3%

[126-06_0601_PFT nach KLV-Stufen_2024 03 22 ESCA.xlsx]Belegung

Pflegebedürftigkeit Bewohnende AZS

Der Anteil an Bewohnenden in Pflegestufen 0 bis 2 ist im kantonalen Vergleich gering, stieg jedoch im Jahr 2023 auf 10.3 % (2022: 2.3 %). Der Anteil an schwer pflegebedürftigen Bewohnenden verminderte sich, die durchschnittlichen Pflegestufe sank um 0.32 auf 5.39 (- 5.6 %).

Tabelle 2: Pflegetage nach KLV-Stufen 2022 und 2023

Stichdatum:	2022			2023		
Pflegestufe	**Anzahl**	**in %**	**Zusammen-fassung**	**Anzahl**	**in %**	**Zusammen-fassung**
unbekannt		0.0%			0.0%	
Pflegestufe 0		0.0%	2.3%		0.0%	10.3%
Pflegestufe 1	7	0.1%		277	2.5%	
Pflegestufe 2	230	2.2%		840	7.7%	
Pflegestufe 3	1'054	10.0%	29.4%	1'060	9.7%	32.9%
Pflegestufe 4	1'799	17.1%		1'398	12.9%	
Pflegestufe 5	2'371	22.6%		1'676	15.4%	
Pflegestufe 6	1'336	12.7%		2'598	23.9%	
Pflegestufe 7	1'822	17.4%		1'082	10.0%	
Pflegestufe 8	795	7.6%		1'233	11.3%	
Pflegestufe 9	740	7.1%	70.6%	667	6.1%	67.1%
Pflegestufe 10	341	3.2%		43	0.4%	
Pflegestufe 11		0.0%			0.0%	
Pflegestufe 12		0.0%			0.0%	
Total	10'495	100.0%		10'874	100.0%	
Durchschnitt Pflegestufe (Pflegeleistungsindex)	**5.71**			**5.39**		
Durchschnitt Pflegestufe ohne Stufe 0 (Pflegeintensität)	**5.71**			**5.39**		
Pflegestufen 0-2		*2.3%*			*10.3%*	
Pflegestufen 0-4		*29.4%*			*32.9%*	
Pflegestufen 5-12		*70.6%*			*67.1%*	

Quelle: KORE 2022 und 2023 AZS [126-06_0601_PFT nach KLV-Stufen_2024 03 22 ESCA.xlsx]PFT nach KLV-Stufen

4.2.2 Alterswohnungen

Von den 16 Alterswohnungen sind neun 2-Zimmerwohnungen (48 m²), sechs 2½-Zimmerwohnungen (59 m² bis 63 m²) sowie neu ein Altersstudio mit 26 m^2. Alle Wohnungen sind vermietet.

Personen mit zivilrechtlichem Wohnsitz in Fällanden (seit mindestens zwei Jahren), die im ordentlichen Rentenalter sind, können sich um die Alterswohnungen bewerben. Spezifische gerontologische Kriterien für die Vergabe der Wohnungen existieren bislang nicht.

Die Mehrheit der Bewohnenden ist 80+. Neun Parteien beziehen externe Spitexleistungen, zwei davon zusätzlich noch hauswirtschaftliche Leistungen. Die restlichen sieben Parteien beziehen keine Leistungen. Details siehe Mieterspiegel im Anhang 12.1.

4.2.3 Infostelle

Das AZS betreibt im Auftrag der Gemeinde eine Informationsstelle für Seniorinnen und Senioren, welche kostenlose Beratung anbietet.

4.3 Organisation

Die Gesamtleitung obliegt dem / der Leiter:in AZ unter der Aufsicht durch den Gemeinderat (Art. 4, Heimreglement vom Mai 2018). Aktuelles Organigramm siehe Anhang 12.1.

4.4 Zusammenarbeit mit der Gemeinde

Aufteilung Aufgaben im Finanzbereich

	AZ Sunnetal	Gemeinde Fällanden
Finanzbuchhaltung	- Kreditoren, Debitoren (inklusive Mahnwesen, Inkasso, Betreibungen), Kassa inklusive Abschluss - Bilanz (nur Umlaufvermögen) - Curaviva-Kontenrahmen (Übersetzungstabelle für Gemeinde Curaviva – HRM2) - Kostenrechnung, SOMED Ab 1.4.24 lagert das AZS den FIBU-Abschluss und die Kostenrechnung an die Redi Treuhand aus	- Führung Bilanz und Anlagebuchhaltung in Gemeinde - Lediglich Konsolidierung in Gemeinderechnung
Heimtaxen	- Vorbereitung durch Heimleitung und Antrag an Gemeinderat	- Entscheid durch Gemeinderat
Budgetierung	- Vorbereitung durch Heimleitung und Antrag an Gemeinderat	- Konsolidierung in Gemeindebudget - Genehmigung durch Gemeinderat
Projekte (Investitionsplanung)	- Vorbereitung durch Heimleitung und Antrag	- Beschluss im Gemeinderat gemäss Gemeindeordnung
Spendenfonds	- Fonds für Personal: Verfügung über Heimleitung - Altersheim- und Pflegeheimfonds: gemäss Reglement bis CHF 6'400 Heimleitung frei verfügbar → siehe Reglement	
Bilanz	- Teil-Bilanz	- Kontokorrent AZS (Defizit «verschwindet» in Gemeinderechnung) - Spendenfonds - Anlagevermögen
Revision	-	- Auswahl Revisionsstelle (revipro GmbH)

Aufteilung Aufgaben im Personalbereich

	AZ Sunnetal	Verwaltung
Wahl Heimleitung	-	- Antrag durch zuständige GR und Gemeindeschreiberin - Entscheid durch Gemeinderat
Personalprozesse	- Lead Rekrutierung / Anstellung und Trennung - Lohnbuchhaltung - Beurteilungen / Qualifikationen - Abwesenheits- / Ferienkontrolle - Mitteilungen / Informationen	- Führung Lohnbuchhaltung - Freigabe Löhne durch Gemeinde - Unterstützung bei Rekrutierung / Trennung - Dossiers elektronisch bei Gemeinde

	AZ Sunnetal	Verwaltung
	- Fortbildungen	- Weiterverrechnung 0.55 FTE Lohnbuchhaltung bei Gemeinde

Aufteilung Aufgaben im Unterhalt

	AZ Sunnetal	Gemeinde Fälladen
Übliche bauliche Unterhalt Gebäude	- Kleiner Unterhalt als Mieter	- grösserer Unterhalt
Sonstiger Unterhalt	- Schneeräumung, Entsorgung Sperrgut usw.	
Bauliche Projekte	-	- Gemeinde

Aufteilung Aufgaben im Versicherungsbereich

	AZ Sunnetal	Gemeinde Fälladen
SVA	eigene Nummer für AZS	
UVG, UVGZ, KTG	eine eigene technische Abrechnungsnummer	im Vertrag der Gemeinde enthalten
BVG (Details siehe Kap. 4.8)	eigene technische Abrechnungsnummer	im Vertrag der Gemeinde enthalten
Sachversicherungen		Läuft alles über Gemeinde
Haftpflicht		Läuft alles über Gemeinde

4.5 Finanzen

4.5.1 Pflegeheim

Ursprünglich war das Budget 2023 mit einem Verlust von TCHF 108 budgetiert. Durch die Taxerhöhung per 1.7.2023 wurde das Budget 2023 angepasst (Erträge + TCHF 124) und mit einem Gewinn von TCHF 16 kalkuliert. Das Ergebnis 2023 weist jedoch einen Verlust von TCHF 203 aus, was in der Grössenordnung in etwa dem Verlust von 2022 entspricht. Auch auf Stufe Betriebsergebnis (EBT) weicht das Ergebnis um TCHF 174 vom budgetierten Gewinn von TCHF 16 ab.

- *Ertrag*: Durch die höhere Auslastung im Jahr 2023 konnte der Ertrag sogar über das per 1.7.23 angepasste Budget gesteigert werden (+ TCHF 118), trotzdem im Sommer einige Betten nicht durchgängig belegt waren. Gegenüber dem Vorjahr ergab sich eine Steigerung von TCHF 300. Diese wurde jedoch vollumfänglich durch die Kostensteigerungen «aufgebraucht».
- *Personal*: Trotzdem nicht mehr Personal als budgetiert beschäftigt war, wurde das Personalbudget um TCHF 266 (+ 2.5 %) überschritten (+ 5.6 % ggü. Vorjahr). Gründe dafür sind gemäss der Leitung AZS:

- *Langzeitabsenzen*: dies zog Mehreinsätze von Pool-Mitarbeitenden aber insbesondere von temporären Mitarbeitenden (+ TCHF 155) nach sich. Die Pool-Mitarbeitende sind in der Regel nicht für Langzeitabsenzen mit höheren Pensen einsetzbar.
- *Technischer Dienst*: Mehrkosten durch direkte Anstellung technischer Dienst beim AZS (frühere Verrechnung durch Gemeinde an AZS war tiefer)
- *Höhere Sozialleistungen*: durch Verbesserungen des BVG (siehe Kap. 4.8.1) (+TCHF 33). Die Sozialleistungen beliefen sich 2023 auf 20.2 % der Besoldungen (Budget 2023: 20.5 %, Ist 2022: 19.7 %).
- *Teuerung*: Budgetiert 1.1 %; effektiv beschlossen 3.5 %

- *Sachaufwand*: Aufgrund der Teuerung wurde das Budget um TCHF 27 (+3.5 %) überschritten (gegenüber dem Vorjahr + TCHF 57, +7.9 %) insbesondere im Bereich Energie. Durch die höhere Auslastung als budgetiert, erhöhten sich auch die Lebensmittelkosten.

Tabelle 3: Übersicht Erfolgsrechnung Pflegeheim 2023

Erfolgsrechnung AZS Pflegeheim in TCHF	IST 2020	IST 2021	IST 2022	Budget 2023	IST 2023	Δ IST 2023 zu Budget	Δ IST 2023 zu IST 2022
Ertrag	4'036	4'137	4'555	4'737	4'855	118	300
./. Personalaufwand	3'754	3'621	3'673	3'616	3'883	266	209
./. Sachaufwand	622	624	723	753	780	27	57
EBITDAR	**-340**	**-108**	**159**	**367**	**193**	**-174**	**33**
./. Miete	351	351	351	351	351	0	0
EBITDA	**-691**	**-459**	**-192**	**16**	**-158**	**-174**	**33**
./. Abschreibungen	0	0	0	0	0	0	0
EBIT	**-691**	**-459**	**-192**	**16**	**-158**	**-174**	**33**
./. Finanzergebnis	0	0	0	0	0	0	0
EBT	**-691**	**-459**	**-192**	**16**	**-158**	**-174**	**33**
./. Betriebsfremdes / a.o. Ergebnis	0	0	0	0	45	45	45
JAHRESERGEBNIS (+ Gewinn / - Verlust)	**-691**	**-459**	**-192**	**16**	**-203**	**-219**	**-12**
EBITDA in % vom Ertrag	**-17%**	**-11%**	**-4%**	**0%**	**-3%**		
Personalaufwand in % vom Ertrag	*93%*	*88%*	*81%*	*76%*	*80%*		
Sachaufwand in % vom Ertrag	*15%*	*15%*	*16%*	*16%*	*16%*		
Anlagenutzung in % vom Ertrag	*9%*	*8%*	*8%*	*7%*	*7%*		

[126-06_0601_Finanzplan 2024-2027_rev._2024 03 22 RW ESCA KNR.xlsx]ER_AZS PH_Überblick

- Pensionstaxen im Vergleich zur EL-Grenze
  - Die Pensionstaxe beträgt aktuell CHF 175, die Betreuungstaxe CHF 60. Die bei der EL zu berücksichtigende Heimtaxe beträgt per 1.1.2024 CHF 245 (CHF 268 abzgl. CHF 23 Selbstbehalt Pflegekosten), eine Erhöhung der Pensionstaxe des AZS um CHF 10 pro Tag wäre noch möglich. Allerdings wären dann der Zuschlag von CHF 10 pro Tag für Kurzzeitaufenthalte bis 30 Tagen nicht mehr durch die EL gedeckt. Alternativ könnte auf diesen Zuschlag verzichtet werden.
- KVG-Pflegekosten im Vergleich
  - Im kantonalen Vergleich für 2022 zeigt sich, dass das AZS 12 % höhere Pflegekosten hat. Hier trägt sicherlich die Grösse des Heims bei, einerseits weil Overheadkosten nur auf eine kleinere Bettenanzahl verrechnet werde können, andererseits können bei Schwankungen in der Pflegebedürftigkeit durch Bewohner:innenwechsel nur schwer oder gar nicht beim Personalbedarf Anpassungen gemacht werden.

Tabelle 4: KVG-Pflegekosten AZS im Vergleich 2022

Einrichtung	KVG-Pflegekosten pro Minute	Jahr
AZ Sunnetal	1.7269	2022
Ø Kosten Kt. ZH	1.5392	2022
▲ *in CHF*	*0.19*	
▲ *in %*	*12%*	
AZ Sunnetal	1.8509	2023
▲ *in % zu 2022*	*7%*	

[126-06_0601_Daten_V0.17_2024 03 20 RW ESCA.xlsx]KVG-Pflegekosten

Quelle: ZH Kennzahlenvergleich LZP 2022

Mögliche Optionen für die Ergebnisverbesserung

- *Massnahmen im Personalbereich*: Das Ziel des AZS ist es insbesondere, möglichst wenig temporäre Mitarbeitende zu beschäftigen und dies durch entsprechende Massnahmen abzudämpfen. Beispielsweise durch flexiblere Verträge bei bestehenden Mitarbeitenden, sodass Mehraufwand in höherem Masse durch Pensenerhöhung und nicht durch Überstunden abgedeckt werden kann. Das AZS hat derzeit einen Pool AZS mit rund 15 Mitarbeitenden, welche aktuell einen Abrufvertrag auf Stundenbasis haben (nur eine Mitarbeitende im Pool hat ein garantiertes Pensum). Die Idee, mit benachbarten Pflegeheimen einen gemeinsamen Pool aufzubauen, besteht, ist aber derzeit noch nicht geplant. Fakt ist jedoch, dass viele Pflegemitarbeitenden im Markt in Pools oder andere temporäre Anstellungsverhältnisse abwandern. Zudem liegen die Lohnforderungen von neuen Mitarbeitenden zum Teil 10-15 % über dem vorgesehenen Lohn.
- *Erhöhung Pensionstaxen per 1.7.2024*: Erhöhung der Pensionstaxe um CHF 10 und zusätzlich Verschiebung CHF 5 von Betreuungstaxe zu Pensionstaxe (Pensionstaxe neu CHF 190, Betreuung CHF 55), zudem soll keine anteilige Rückerstattung der Pensionstaxe bei Abwesenheit erfolgen. Zuschlag Kurzzeitaufenthalt pro Tag allenfalls streichen oder ersetzen durch einmalige Pauschale.
- *BESA-Einstufung:* Bei Aufnahme Beachtung BESA-Stufe und Verbesserung Dokumentation durch Schulung Mitarbeitende. Bei sinkender Auslastung erfolgen jedoch teilweise Aufnahmen von weniger pflegebedürftigen Bewohnenden. Der Fokus liegt darauf, dass Bewohner:innen mit tieferen Pflegestufen im Altersstudio bzw. in den Alterswohnungen betreut und gepflegt werden. Dort erfolgt jedoch die Pflege bislang durch die externe Spitex. Ein vorzeitiger Wechsel zu interRAI könnte allenfalls zu Mehrerträgen führen, zentral ist aber – wie schon ausgeführt – die Schulung und das Verständnis der Mitarbeitenden bezüglich der Anforderungen des Abgeltungssystems.

4.5.2 Alterswohnungen

Die 16 Wohnungen waren durchgehend vermietet und tragen mit ihrem Ergebnis zur Abfederung des Defizits im stationären Bereich bei. Anzumerken sind jedoch folgende Punkte:

- Es werden bislang keine Instandhaltungsreserven gebildet.

- Die ausgewiesenen Abschreibungen sind aufgrund der bisherigen Abschreibungspraxis (vorzeitige Abschreibungen u.a.) der Gemeinde «zu tief» ausgewiesen.
- Die Bewohner:innen der Alterswohnungen nutzen aktuell wenig Dienstleistungen des Pflegeheims.
- Die Mietzinse sind auf einem eher tiefen Niveau.
    - Die Mietzinse wurden letztmals am 1.1.21 angepasst (Mietzinsreduktion). Der Gemeinderat hat kürzlich entschieden, vorerst auf eine Erhöhung zu verzichten. Dies als Good-Will für den Baulärm beim benachbarten Kinderhospiz.
    - Die Differenz zu den Mietzinsmaxima gemäss Ergänzungsleistungen beträgt aktuell pro Jahr rund TCHF 42 p.a., was ungefähr 19 % der aktuellen Nettomieterträgen entspricht (Details siehe Mieterspiegel im Anhang 12.1).

Tabelle 5: Erfolgsrechnung Alterswohnungen 2023 (1.4.-31.12.)

	2023 (1.4-31.12.)	
	Effektiv	**%**
Erträge Alterswohnungen Kerngeschäft	**187'733**	**100.0%**
Mieterträge AW inkl. Parkplätze	167'492	89.2%
Nebenkosten zur Miete	20'241	10.8%
Erträge Pflegeheim Leistungen an Gemeinde	**0**	**0.0%**
Sachleistungen an Fachstelle Seniorenarbeit	0	0.0%
Ergebnis 1 (Total Ertrag)	**187'733**	**100.0%**
Personalaufwand 3	-33'222	-17.7%
Interne Verrechnungen Personalaufwand	-24'750	
Ergebnis 2	**129'761**	**69.1%**
Sachaufwand inkl. Heizungsanteil und IT Nutzung	-19'170	-10.2%
Ergebnis 3 (EBITDA)	**110'591**	**58.9%**
Kalkulatorischer Mietzins AW	0	0.0%
Abschreibung Gebäude, Gebäudetechnik, Ausstattung AW	0	0.0%
Kapitalkosten Fremdkapital	0	0.0%
Ergebnis 4	**110'591**	**58.9%**
Rückstellungen	0	0.0%
Finanzaufwand/-Ertrag (inkl. interne Verzinsung)	0	0.0%
Ergebnis 5 - Total ordentliches Ergebnis	**110'591**	**58.9%**
Umstellungs- und Aufbaukosten	0	0.0%
Betriebsfremder Ertrag	0	0.0%
Betriebsfremder Aufwand	0	0.0%
Ergebnis 6	**110'591**	**58.9%**
a.o. Ertrag (Spenden, Beiträge Dritter)	0	0.0%
a.o. Aufwand	0	0.0%
Jahresergebnis (+Gewinn, -Verlust)	**110'591**	**58.9%**

[126-06_0601_Finanzplan 2024-2027_rev._2024 03 22 RW ESCA KNR.xlsx]Finanzplan AW

Mögliche Optionen für die Ergebnisverbesserung bedingen eine Ausarbeitung und Anpassung der Strategie bezüglich der Alterswohnungen:

- Entwicklung zu Betreutem Wohnen mit Spitin durch das Pflegeheim und Grundpauschalen für Vorhalteleistungen. Zudem bessere Bewirtschaftung der Alterswohnungen mit Dienstleistungen des AZS.
- Ebenso bräuchte es eine Erhöhung der Mietzinse zumindest auf bzw. Richtung Niveau der Mietzinsmaxima. Zu berücksichtigen ist jedoch, dass laufende Mietverhältnisse nur aufgrund veränderter Kostenfaktoren oder Mehrleistungen des Vermieters erhöht werden dürfen. Mietzinserhöhungen auf das Niveau der Mietzinsmaxima bei Mieterwechsel könnten jedoch schon vor der Ausgliederung vorgesehen werden. Das Beratungsgremium wird hierzu sowie zu den Aufnahmekriterien im Sommer 2024 einen Vorschlag zuhanden des Gemeinderats ausarbeiten. Die Massnahmen sowie der entsprechende Umsetzungszeitpunkt müssen insbesondere vor dem Hintergrund der anstehenden Ausgliederung sorgfältig abgewogen werden.

Wenn man keine – zur Ausgliederung vorgängigen – strategischen Entscheide treffen will, so gibt es bezüglich Finanzplan bis zur Ausgliederung und auch noch unmittelbar danach keine Perspektive für eine substanzielle Ergebnisverbesserung.

4.6 Prozesse und ICT

Das Netzwerk, die Server und die Office-Applikationen werden über die RIZ AG in Wetzikon betrieben. Wichtige Fachapplikationen im AZS sind:

- Abacus wird für Personal (Lohnadministration) eingesetzt sowie für Konsolidierung auf Gemeindeebene
- Lobos (Bewohner-Administration / Fakturierung, Buchhaltung und Kreditoren, Betriebsbuchhaltung)
- BESA (Pflegeeinstufung)
- PEP (Personaleinsatzplanung)
- KeyMagic für die Schlüsselverwaltung (das AZS hat nur mechanische Schlüssel)
- Bistro-Kasse: Applikation vom Lieferanten

Aktuell belaufen sich die jährlichen Kosten auf ca. 73'000 CHF für Server, Clients, Netzwerk, Support RIZ). Im Jahr 2023 wurde durch die Keller Unternehmensberatung auch im Hinblick auf eine mögliche Ausgliederung eine Analyse der IT-Situation mit Handlungspunkten und strategischer Planung durchgeführt (Bericht vom 17.10.2023).

4.7 Personalbestand

Das AZS hatte per 31.12.2023 ohne Lernende 30.2 FTE, die Fluktuationsrate ist im Vergleich zu 2020 und 2022 deutlich tiefer und entspricht dem Benchmark. Die durchschnittlichen Absenzentage durch Krankheit und Unfall liegen mit rund 18 Tagen jährlich pro FTE markant über dem Schnitt. Aktuell sind drei laufende Fälle bei der KTG-Versicherung gemeldet, zwei

weitere werden vermutlich in absehbarer Zeit dort gemeldet werden sowie eine Person im UVG.

Gegenüber 2022 wurden 91 % mehr Stunden durch Temporärpersonal bzw. Poolmitarbeitende erbracht (2023: 8'905 Stunden, entspricht 4.77 FTE; 2022: 4'640 Std., entspricht 2.49 FTE).

Tabelle 6: Personalkennzahlen AZS 2020 - 2023

Personalkennzahlen Alterszentrum Sunnetal	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**
Anzahl Vollzeitstellen (FTE) – Stand per 31.12.	32.95	31.20	31.00	30.20
Anzahl Lernende (HC) exkl. Spicura – Stand per 31.12.	2	1	1	0
Anzahl Eintritte (HC) exkl. Lernende und Springer/innen	15	5	10	6
Anzahl Austritte (HC) exkl. Lernende und Springer; inkl. Pensionierungen	12	6	9	8
Fluktuationsrate – BDA-Formel nach FTE; nur freiwillige u. dauerhafte Abgänge	23.05%	11.25%	22.29%	15.30%
Benchmark Fluktuation Pflegeeime und Spitäler (Netto-Rate) gem. h-focus	15-20%	15-20%	15-20%	noch offen
Absenzen Krankheit und Unfall (Tage/FTE/Jahr **inkl.** Langzeitabsenzen)	20.35	14.35	18.89	17.67
Benchmark Absenzen (Tage) gemäss BFS für Gesundheits- und Sozialwesen (Krankheit und Unfall **inkl.** Langzeitabsenzen)	10.8	9.4	10.6	noch offen
Absenzen Krankheit und Unfall (Tage/FTE/Jahr **exkl.** Langzeitabsenzen)	12.47	8.45	16.46	15.41
Benchmark Absenzen (Tage) gemäss BFS für Gesundheits- und Sozialwesen (Krankheit und Unfall **exkl.** Langzeitabsenzen)	10.6	9.1	10.3	noch offen
Krankheitsausfälle in Stunden exkl. Lernende inkl. Langzeitabsenzen	4631	3525	4671	4100
Unfallabsenzen in Stunden exkl. Lernende	856	224	533	376
Mehrstunden inkl. Lernende – Stand per 31.12.	555	761	1389	1442
Durchnittliches Dienstalter in Jahren exkl. Lernende	4.92	5.68	5.33	5.45
Durchschnittsalter – Stand per 31.12.	46	48	47	49

[126-06_0601_Personalkennzahlen AZS für GR-Kenntnisnahmen_2024 03 25 knr.xlsx]AZS

Der detaillierte Personalbestand 2023 ist im Anhang 12.2 ersichtlich.

4.8 Versicherungen inklusive BVG

4.8.1 BVG

Allgemeines

Die Gemeinde ist für die berufliche Vorsorge bei der BVK versichert. Das AZS ist in diesem Vertrag eingeschlossen, verfügt jedoch über eine eigene technische Abrechnungsnummer.

Die BVK ist eine privatrechtliche Gemeinschaftsstiftung, somit gilt – im Unterschied zu einer Sammelstiftung – eine «Ein-Plan-Strategie», d.h. die Sparpläne der BVK gelten für alle angeschlossenen Arbeitgeber gleichermassen.

Unveränderbare Parameter

- Sparpläne (Standard, Basis, Top) und Höhe altersabhängige Sparbeiträge
- Aufteilung Sparbeitrag für versicherten Lohn Plan Standard: 60 % Arbeitgeber, 40 % Arbeitnehmende, Basis und Top siehe Anhang 12.3.
- Aufteilung Risikobeitrag von 2 % für versicherten Lohn (AHV abzgl. Koordinationsabzug): 60 % Arbeitgeber, 40 % Arbeitnehmende

Veränderbare Parameter

- Senkung gesetzliche Eintrittsschwelle
- Versicherung Koordinationsabzug (ja / nein)
- Drei Varianten für Aufteilung des fixen Sparbeitrags von 3 % für versicherten Koordinationsabzug (AG 60 %, AN 40 %; AG 80 %, AN 20 %; AG 100 %)

Aktuelle Situation AZS

Die Gemeinde hat im 2023 das BVG zugunsten ihrer Mitarbeitenden stark verbessert. Da das AZS im Grundvertrag eingeschlossen ist, gelten diese Änderungen tel quel auch für das AZS:

- *Eintrittsschwelle*: Reduktion gesetzliche Eintrittsschwelle von CHF 22'050 (75 % der maximalen, einfachen AHV Altersrente von aktuell CHF 29'400) auf CHF 14'700 per 1.1.2023; dadurch sind fünf zusätzliche Mitarbeitende des AZS von 44 seither BVG-versichert.
- *Überbrückungszuschuss und Entlassung altershalber*: gekündigt per 30. Juni 2023
- *Koordinationsabzug*: Neu per 1. Juli 2023 als Kompensation zur Kündigung des Überbrückungszuschusses im BVG mitversichert, wobei das AZS 100 % der Prämien für diesen Teil übernimmt. Der Sparbeitrag beträgt fix 3 %.
- *Gewählte Sparpläne*: 40 Mitarbeitende im Sparplan Standard, 1 Mitarbeitende im Basis und 3 Mitarbeitende im Top
- *Sparbeiträge und Aufteilung*: Die BVK liegt mit ihren Sparbeiträgen weit über den gesetzlich vorgeschriebenen Sparbeiträgen[1]. Ebenso übernimmt der Arbeitgeber weiter mehr als die gesetzlich geforderten 50 % am Sparbeitrag. Die detaillierten Sparbeiträge und Aufteilung der Beiträge pro Plan sind im Anhang ersichtlich.

Exkurs: Ausblick BVG-Reform 2024

Das Parlament hat im Frühjahr 2023 beschlossen, unter anderem die BVG-Eintrittsschwelle zu senken und einen lohnabhängigen Koordinationsabzug einzuführen.

- Die Eintrittsschwelle wird von heute CHF 22’050 auf CHF 19’845 Franken gesenkt (das entspricht 90 % des aktuellen Werts).
- Der Koordinationsabzug entspricht neu 20 Prozent des AHV-Lohns.

4.8.2 Personenversicherungen

Die Gemeinde Fällanden trägt aktuell die gesamten Prämien der Personenversicherungen. UVG Nichtberufsunfall sowie UVG-Z wären die Prämien zur Gänze den Arbeitnehmer:innen überwälzbar, beim KTG zumindest die Hälfte der Prämien.

[1] ab einem Alter von 25 Jahren mit 10-Jahresschritten 7 %, 10 %, 15 % und 18 %

Tabelle 7: Personenversicherungen und Aufteilung Prämien, Stand 2024

Was	Bemerkung	Versicherer	Aufteilung Beitrag AZS (Stand 2024)	
			AG	AN
UVG Berufsunfall	UVG-Höchstgrenze: CHF 148'200; ab dem 91. Tag 80 % des versicherten Lohns **Vorgabe: Prämien vollumfänglich zu Lasten Arbeitgeber**	Mobiliar	0.177%	0.00%
UVG Nichtbetriebsunfall	Prämien vollumfänglich zulasten Arbeitnehmer möglich	Mobiliar	0.807%	0.00%
UVG Z	Weltweit privat; weltweite Deckung nicht ausschliessbar bis UVG-Höchstgrenze 148’200 Überschusslohn Prämien vollumfänglich zulasten Arbeitnehmer möglich. UVG-Z ist nicht obligatorisch	Mobiliar	0.126% 0.114%	0.00%
KTG	ab dem 91. Tag 80 % des versicherten Lohns **Die Hälfte der Prämien kann dem Personal belastet werden.**	Helsana	0.892%	0.00%

4.8.3 Sachversicherungen

Tabelle 8: Sonstige Versicherungen, Stand 2024

Art der Versicherung	Versicherungsdeckung
Gebäudeversicherung	Wasser, Mietertrag
Sachversicherung	Bewegliche Sachen Alterszentrum Versicherungssumme CHF 1'600'000 (Diverses CHF 2'350'000) Aussenversicherung (Feuer, Elementar, Diebstahl) Geldwerte (Versicherungssumme ist abhängig von Aufbewahrung) Unbewegliche Sachen im Freien Ertragsausfall AZ Sunnetal (Feuer und Elementar) Versicherungssumme CHF 4'467'500 EDV-Anlagen
Cyberversicherung	--
Betriebshaftpflichtversicherung	Personen und Sachschäden CHF 10'000'000 Vermögensschäden aus medizinischer Tätigkeit CHF 5'000'000
Organhaftpflichtversicherung	Vermögensschäden bis CHF 2'000'000; Zus. Limite für Abwehrkosten bis CHF 200'000
Dienstfahrtenkaskoversicherung	Schäden an Fahrzeugen von Arbeitnehmern; Versicherungssumme CHF 100'000

4.9 Marketing und Kommunikation

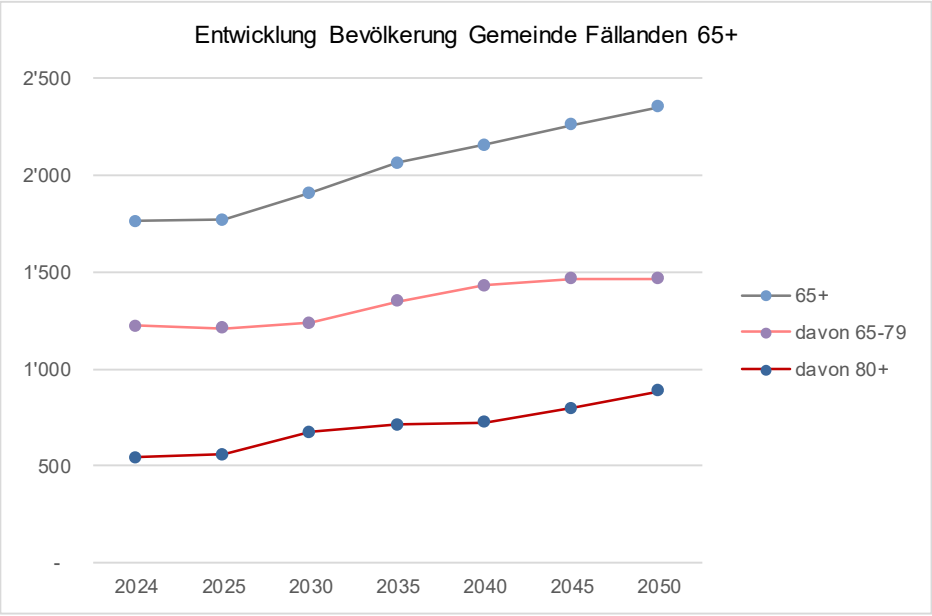
Das AZS betreibt eine eigene Homepage und macht zudem Öffentlichkeitsarbeit mittels Anlässen und Flyern. Mit den Zuweisern besteht eine entsprechende Zusammenarbeit. Ein Newsletter war früher angedacht, wurde aber nicht realisiert. Bezüglich Spenden wäre aber der Newsletter noch hilfreich.

5 Marktübersicht

5.1 Bevölkerungsentwicklung

Die aktuelle Bevölkerungsprognose für die Gemeinde Fällanden (Statistisches Amt des Kantons Zürich, 2024) zeigt, dass die Bevölkerung in der Gemeinde Fällanden bis 2050 gegenüber 2024 um 9.6 % wächst. Der Altersquotient, d.h. das Verhältnis der Personen im Rentenalter (z. B. 65+) zu Personen im erwerbsfähigen Alter, nimmt bis 2050 von 31.1 % (Stand 2024) auf 39.4 % zu. Das Wachstum ist bei den 80+-Jährigen am stärksten ausgeprägt (+ 64 % gegenüber 2024), bei den 65-79-Jährigen schwächt sich das Wachstum ab 2040 deutlich ab. Zu beachten ist, dass Prognosen auf Ebene Gemeinde aufgrund der kleineren Betrachtungsmenge mit wesentlich höheren Unsicherheiten behaftet sind.

Abbildung 2: Prognose Bevölkerungsentwicklung Gemeinde Fällanden 2024 bis 2050



[126-06_0601_Bevö Fällanden_2024-2050_2024 05 06 ESCA.xlsx]Gemeinde

Quelle: Statistisches Amt Kanton Zürich, 2024-2050 (eigene Darstellung)

5.2 Trends

- *Politisch-ökonomisch:* Eine erneute Gesetzesanpassung soll EL-Bezügern den Zugang zu Angeboten des Betreuten Wohnens erleichtern, während die «Einheitliche Finanzierung Ambulant-Stationär» (EFAS) langfristig Fehlanreize zugunsten stationärer Leistungen eliminieren soll. Es ist davon auszugehen, dass beide Reformen zusammen die Nachfrage nach intermediären Angeboten fördern werden.
- *Medizinisch-technologisch:* «Smart Home» und «Ambient Assisted Living» werden das selbständige Wohnen erleichtern, aber auch im stationären Bereich unterstützen.
- *Demenz:* Während die zunehmende Lebenserwartung vielen älteren Menschen zusätzliche Jahre eines weitgehend gesunden Rentenalters ermöglicht, wird ein Teil von demenziellen Erkrankungen beeinträchtigt. Diese haben auch für das Umfeld und die Langzeitpflege grosse Auswirkungen. Allerdings muss die Anzahl Plätze in geschützten Demenzabteilungen nicht in gleichem Mass wie der Anstieg der Menschen mit Demenz ausgebaut werden. Zudem setzt der Fachkräftemangel entsprechende Limitationen.
- *Fachpersonalbedarf:* Aufgrund des demographischen Wandels trifft der Fachpersonalmangel das Gesundheitswesen besonders hart. Sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, wird in der Zukunft noch wichtiger werden.
- *Integrierte Versorgung*: Durch Vernetzung in der Gesundheitsversorgung soll die Behandlung und Betreuung von Patienten über den ganzen Behandlungspfad optimal koordiniert und durchlässig gestaltet werden. Im Kern geht es um die Integration ambulanter und stationärer Angebote, zunehmend ergänzt um Beratung / Begleitung, Wohnen, Akutmedizin usw.

5.3 Marktentwicklung und Zukunft des Angebots

Aufgrund der demographischen Entwicklung (siehe oben in Kap. 5.1) ist sowohl im stationären wie im ambulanten Bereich noch für mehrere Jahrzehnte von einer Nachfragesteigerung auszugehen. Die demographische Entwicklung führt aber auch zu einem stetig sich verschlechternden Altersquotienten, was einerseits den «Kampf um den Nachwuchs» weiter verschärfen wird und andererseits mittel- bis langfristig die Finanzierung durch die öffentliche Hand erschweren wird. Neue und innovative Leistungserbringer werden den Markt beleben, insbesondere im ambulanten Bereich.

Neue Wohnformen für ältere Menschen werden mehr und mehr nachgefragt. Dazu gehört auch Betreutes Wohnen für Menschen, die bereits (teilweise) fragiler werden, aber noch über genügend Selbstsorge verfügen (und damit keine stationäre Pflege benötigen).

Parallel dazu wird die gesellschaftliche Entwicklung mit dem Grundsatz «möglichst lange selbstbestimmt leben und wohnen» weitergehen und im stationären Bereich immer mehr zu intensiverer Pflege führen. Zusammen mit einem gewissen finanziellen Druck dürfte der Markt zunehmend engere und koordinierte Zusammenarbeit der Leistungserbringer bis hin zu ausgebauter integrierter Versorgung verlangen, um die Verwirklichung des erwähnten Grundsatzes wirksam zu unterstützen.

5.4 SWOT-Analyse

Stärken und Schwächen werden von den Betrieben aus betrachtet, Chancen und Gefahren / Risiken ausschliesslich aus der externen Marktsicht (welche Chancen bieten sich im Markt, welche Risiken könnten auf den zukünftigen Betrieb zukommen?):

Stärken (strengths) S	**Schwächen (weaknesses) W**
- Kleinheit Betrieb: familiär, Präsenz Leitungsteam, kurze Wege, persönlich - Gutes Image und freundliche Atmosphäre - Standort zentrumsnah und nahe Erholungsgebiet, Treffpunkt für Bewohner:innen Fällanden - Breit gefächertes auf die Bewohnenden angepasstes Aktivierungsangebot - Breites Angebot auf Areal (Alterswohnungen, Pflegeheim, Fachstelle Seniorenarbeit) - Sehr gute Sozialleistungen für Mitarbeitende	- Eingeschränkte Infrastruktur bzgl. Tages- und Nachtstrukturen sowie Kurzzeitaufenthalt, keine Erweiterungsmöglichkeit auf Areal ein, fehlende Balkone - Gebunden an (z.T. lange) Entscheidungsprozesse / -wege Gemeindeverwaltung, fehlendes strategisches Führungsorgan und fehlende «Leitplanken» (Vision, Strategie, Leitbild) - Fluktuation; operative Führung wenig konstant - Schwankungen beim Personal und Auslastung aufgrund Grösse schwieriger abzudecken; wenig Aufstiegschancen - Spezialisiertes Know-how aufgrund Grösse limitiert (betrifft alle Bereiche) - Finanzielle Situation stets defizitär
Chancen (opportunities) O	**Gefahren / Risiken (threats) T**
- Demografie (Alterung) - Nachfrage nach alternativen Angeboten (Betreutes Wohnen, Tages- und Nachtstrukturen, Kurzzeit, Palliative usw.)	- Fachkräftemangel - Tarifentwicklung - Teuerung, Inflation - Epidemien, Pandemien - Image Heime und Bedürfnisveränderung - Komplexere Pflegesituationen - Verlust Platz auf Pflegeheimliste Kt. ZH

5.5 Schlussfolgerungen

Dank dem Nachfragewachstum und der voraussichtlichen Marktentwicklung (siehe oben) dürfte das AZS für die Zukunft zahlreiche Chancen für eine positive Entwicklung finden. Die gesellschaftliche Entwicklung wird jedoch neue Mitbewerber und neue Herausforderungen bringen. Zudem wird der aufgrund der Entwicklung (z.B. Demographie oder Finanzierung) der Druck zu mehr Effizienz zunehmen.

6 Voraussichtliche Entwicklung neue Trägerschaft

6.1 Name und Domain

Das Alterszentrum Sunnetal hat die Domain www.sunnetal.ch. Der Name ist etabliert und es besteht kein Bedarf und auch kein Nutzen, diesen zu ändern. Kontinuität dürfte hier sinnvoll sein und es wird empfohlen, denn Kern des Namens auch weiterhin zu verwenden (Neu: «Sunnetal AG»).

6.2 Mission und Vision

Für die Definition der Unternehmensstrategie – die der zukünftige Verwaltungsrat festlegen wird – dienen die beiden normativen Elemente Mission («darum gibt es uns, das ist unser Auftrag») und Vision («das wollen wir sein / erreichen») als Grundlage, die um die Unternehmenswerte («das ist uns wichtig, daran glauben wir») ergänzt werden. Auch diese drei Elemente werden vom Verwaltungsrat festgelegt werden.

Die aktuelle Mission und die Vision liegen formell nicht formuliert vor. Die Mission konzentriert sich auf die Sicherstellung der stationären Grundversorgung im Langzeitbereich für die Gemeinde Fällanden. Eine konkrete Vision für das AZS besteht seitens Gemeinde nicht.

In seinem Bericht vom 15.10.2022 hat das Beratungsgremium eine Vision skizziert, die eine Weiterentwicklung des AZS zum «Zentrum für Gesundheit und Alter Sunnetal» mit Diversifizierung der Leistungen vorsieht.

Im Jahr 2023 wurde zusammen mit den Mitarbeitenden eine Mission formuliert. Diese ist auf der Homepage des AZS unter «Unsere Mission - Unser Versprechen» ersichtlich.

6.3 Abriss geplante strategische Entwicklung

Im Wissen um die Herausforderungen des AZS einerseits als Verwaltungsabteilung und andererseits als relativ kleiner Betrieb (der z.B. Nachfrageschwankungen stark spürt) verfolgte der Gemeinderat bisher eine Strategie mit zwei Stossrichtungen:

- Stärkung des AZS als gemeindeeigenes Unternehmen in Verbindung mit der Professionalisierung der strategischen Führung, einer professionellen, schlanken und agilen operativen Führung sowie einer bedürfnisorientierten und personenzentrierten Leistungserbringung.
- Leistungsvereinbarungen bzw. Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen in Bereichen, wo das AZS keine oder von der Platzzahl her ein nicht ausreichendes Angebot machen kann (Spitex, Akut- und Übergangspflege, Demenzplätze etc.).

Mit Zuteilung der Führung der Alterswohnungen zum AZS und aufgrund seiner Analysen hat das Beratungsgremium in seinem Bericht vom 15.10.2022 (siehe dort Kap. 4) eine strategische Entwicklung entworfen mit Ergänzung der Leistungen um

- stationäre Leistungen, z.B.
    - Tages- und Nachtaufenthalte

  - Steigerung der Kurzaufenthalte
  - spezifische Betreuung für Menschen mit Demenz
- Wohnformen im Alter
  - Betreutes (pflegenahes) Wohnen für Menschen mit zunehmender Fragilität
  - Wohnen mit Service in Zusammenarbeit mit Trägerschaften umliegender Siedlungen
- Ambulante Leistungen in Pflege, Betreuung und Haushilfe

Die effektive Weiterentwicklung in der Sunnetal AG wird vom Verwaltungsrat im Rahmen der Eignerstrategie festgelegt werden. Zur konkreten Umsetzung dürfte sich die Erarbeitung eines Betriebskonzept lohnen.

6.4 Nutzen für Kund:innen und Stakeholder

Das Diversifizierung der Leistungen (siehe oben) soll ein differenzierteres Angebot für den je nach Betreuungsphase notwendigen spezifischen Betreuungs- und Pflegebedarf bieten. Damit soll ein aktiver Beitrag zum «möglichst langen selbstbestimmt (zuhause) wohnen und leben» geleistet werden.

6.5 Preispolitik / Finanzierung und Gewinnverwendung

Im Rahmen der gesetzlichen Finanzierung in der Langzeitpflege soll die neue Trägerschaft selbsttragend und Vollkosten deckend arbeiten. Die Deckung der Vollkosten (also auch kalkulatorische Abschreibungen und Zinsen) schliesst die Fähigkeit ein, Investitionen unter eigenständiger Fremdkapitalbeschaffung finanzieren zu können.

- *Stationärer Bereich:* Leistungen der Hotellerie, KVG-pflichtigen Pflege und Betreuung in der stationären Langzeitpflege sind vollkostendeckend zu erbringen, wobei die Vollkostendeckung beinhaltet, dass aus eigener Kraft künftige Investitionen erwirtschaftet werden können. Bei der Gestaltung der Pensionstaxen sind die entsprechenden Ergänzungsleistungsmaxima für Heimaufenthalte zu berücksichtigen, damit das Angebot für EL-Bezieher finanzierbar bleibt.
- *Alterswohnungen:* Die Leistungen sind vollkostendeckend zu erbringen, wobei die Vollkostendeckung beinhaltet, dass aus eigener Kraft künftige Investitionen erwirtschaftet werden können. Bei der Gestaltung der Mieten sind die entsprechenden Ergänzungsleistungsmaxima für die entsprechende Mietzinsregion zu berücksichtigen, damit das Angebot für EL-Bezieher finanzierbar bleibt.

6.6 Marketing und Kommunikation

Marketing ist zuallererst eine kundenfreundliche Haltung. Danach sollen Mitarbeitende gezielt für eine kundenorientierte Haltung geschult werden.

Die bestehende Website des AZS bleibt bestehen. Allfällige weitere Marketingmassnahmen wie beispielsweise ein Newsletter, Social Media-Auftritt sowie die regelmässige Pflege der Zuweiser sind entsprechend in der Phase 3 zu konzipieren.

7 Rechtsform

Im Bericht des Beratungsgremiums vom 15.10.2022 wird in den Kap. 6.3 bis 6.6 die Aktiengesellschaft mit gemeinnützigem Zweck (gAG) als für die Ausgliederung des AZS am besten geeignete Rechtsform eruiert.

Im Bericht «Ausgliederung Phase 1 (Grobkonzept)» vom 05.04.2023 der HeCaCons GmbH wird dies im Kap. 4.1 nochmals zusammenfassend dargestellt. Die Kriterien für die Wahl der gAG werden nachstehend nochmals aufgeführt:

- *Steuerung*: Als Alleinaktionärin kann die Gemeinde über die Eignerstrategie, ein strategisches Controlling, die Wahl des Verwaltungsrats und ggf. – langfristig betrachtet – Änderungen des Zwecks massgeblich steuern
- *Vermögenswerte*: Via Aktien am Unternehmen bleibt die Gemeinde Eigentümerin
- Als klar auf unternehmerische Tätigkeit ausgerichtete Rechtsform bietet die AG volle Flexibilität für eigenverantwortliche, klare strategische Planung und bei Bedarf rasche Anpassung an Marktveränderungen
- *Kooperationsflexibilität*: Vernetzung mit anderen Unternehmen bis hin zu Beteiligungen und Integration sind mit einer AG bei Bedarf möglich
- *Finanzierung*: Beste Voraussetzungen für effiziente Leistungserbringung und eigenwirtschaftliche Finanzierung inkl. Investitionen
- *Personal*: Grosse, eigenverantwortliche Flexibilität, um attraktive, wettbewerbsfähige Anstellungs- und Arbeitsbedingungen festzulegen
- *Praxistauglichkeit*: Dank klarem Rechtsrahmen und sehr viel Praxis mit geringem Regelungsbedarf umsetzbar. Entlastung des Gemeinderats durch Einsetzung eines kompetenten, verantwortlich handelnden Verwaltungsrates.

Der Gemeinderat präferiert im Falle der Ausgliederung die Rechtsform einer Aktiengesellschaft mit gemeinnützigem Zweck im 100-prozentigen Eigentum der Gemeinde Fällanden.

8 Organisation und Infrastruktur

8.1 Aufbau- und Ablauforganisation

Die strategische Ebene wird neu durch den Verwaltungsrat wahrgenommen. Nach der Ausgliederung besteht auf der operativen Ebene die jetzige Aufbauorganisation weiter. Es erfolgt keine Integration mit einem anderen Betrieb.

Die Aufgaben, die bisher durch die Gemeinde Fällanden erledigt wurden (siehe Kap. 4.4), müssen künftig vom AZS gemacht werden. Die Lohnbuchhaltung inklusive Payroll (derzeit

0.05 FTE) könnte durch die Redi Treuhand übernommen werden. Die interne Schnittstelle diesbezüglich könnte beispielsweise beim Sekretariat angesiedelt sein. Die Aufgaben des HR (derzeit 0.5 FTE) könnten zum Teil ebenfalls an die Redi Treuhand sowie eine externe arbeitsrechtliche Beratung ausgelagert werden. Die Übernahme der Aufgaben ist im Detail in der Phase 3 zu planen; die Verlagerung der Aufgaben soll kostenneutral erfolgen.

8.2 Personalregulierung

Die Mitarbeitenden des Alterszentrum Sunnetal werden mit der Ausgliederung privatrechtliche Verträge gem. OR erhalten. Das zukünftige Personalreglement der Sunnetal AG wurde zwischen einer demokratisch gewählten Arbeitnehmerdelegation und Personen aus dem Lenkungsausschuss als Arbeitgebervertreter zwischen Dezember 2023 und April 2024 ausgehandelt. Die wichtigsten Elemente sind in der nachstehenden Tabelle aufgelistet:

Tabelle 9: Übersicht wesentliche Elemente Personalreglement Gemeinde und Personalreglement Sunnetal AG

Was	Bisherige Regelung	Neue Regelung
Entschädigung Inkonvenienzen / Std.	altersabhängig CHF 6.40 bzw. CHF 6.60	einheitlich CHF 6.80
Entschädigung kurzfristige Dienste	--	Pauschal CHF 50 / Dienst sowie Auszahlung geleistete Stunden
Ferienkauf	--	5 AT mit Lohnreduktion 2.2 %, 10 AT mit Lohnreduktion 4.4 %
Mutterschaftsurlaub	16 Wo., 100 % Lohn	Bis Ende 2. DJ: 16 Wo., 80 % Lohn Nach Vollendung 2. DJ: 16 Wochen, 100 % Lohn oder 18 Wochen, 90 % Lohn oder 20 Wochen, 80 % Lohn
Vaterschaftsurlaub	2 Wo., 100 % Lohn	Bis Ende 2. DJ: 2 Wochen, 80 % Lohn Nach Vollendung 2. DJ: 4 Wochen, 100 % Lohn oder 6 Wochen, 70 % Lohn oder 8 Wochen, 50 % Lohn
Treueprämie	Vollendung 10. DJ.: 15 AT Vollendung 15., 20., 30., 35., 45., 50. DJ.: 15 AT Vollendung 25. DJ.: 22 AT Vollendung 40. DJ: 30 AT	Vollendung 5. DJ.: 5 AT Vollendung 10. DJ.: 10 AT Anschliessend alle 5 DJ. 15 AT
Bezahlte Absenzen	Eigener Geburtstag: -- Geburt Kind: keine AT für rechtlichen Vater zusätzlich zum Vaterschaftsurlaub	Neu: Eigener Geburtstag: 1 AT Geburt Kind: 2 AT für rechtlichen Vater (zusätzlich zum Vaterschaftsurlaub)

Was	Bisherige Regelung	Neue Regelung
	Zügeln: 1 AT	Zusätzliche Tage: Zügeln: 2 AT
Prämien KTG, NBU, UVG-Z	100 % Arbeitgeber	hälftig Arbeitgeber / Arbeitnehmer
Lohnfortzahlung Krankheit / Unfall	1. DJ. 3 Monate 100 % 2. DJ. 6 Monate 100 % 3. DJ. 12 Monate 100 %	1. DJ. 1 Monat 100 % Ab 2. DJ.: 3 Monate 100 %
Ruhetage	Neujahrstag, Berchtoldstag, Karfreitag, Oster-Montag, 1. Mai, Auffahrtstag, Freitag nach Auffahrt, Pfingstmontag, 1. August, 24. Dezember, Weihnachtstag und Stephanstag, Nachmittag 31. Dezember, reduzierte Sollzeit von sechs Stunden vor Karfreitag und Auffahrt	Wegfall: Freitag nach Auffahrt, ganzer Tag 24. Dezember, ganzer Tag 31. Dezember, halber Tag Reduktion Arbeitszeit vor Karfreitag von 8.4 auf 6 h Dafür mehr bezahlte Absenzen

Legende: DJ … Dienstjahr

Allfällige Reduktionen beim Auszahlungsbetrag durch die geänderte Aufteilung der Prämien KTG, NBU und UVG-Z soll für die bestehenden Mitarbeitenden durch eine entsprechende Besitzstandswahrung auf dem Nettolohn (d.h. allfällige Anpassung Bruttolohn, allenfalls mit zeitlicher Befristung) abgefedert werden.

8.3 Raumbedarf

Durch die Ausgliederung gibt es für den Moment keinen zusätzlichen Raumbedarf.

8.4 ICT

Die IT muss entweder gänzlich aus der Gemeindeverwaltung gelöst werden oder dortbleiben. Der Umfang und die Abgeltung dieser Arbeiten müsste dann im Rahmen eines SLA-Vertrags (Service Level Agreement) geregelt werden.

Im Businessplan wird von einer alternativen Lösung für die RIZ AG (bisheriger IT-Partner für die Gemeinde Fällanden) ausgegangen, unter anderem aufgrund der zu hohen Kosten für eine kleine Institution wie die Sunnetal AG. Dieser Wechsel bedingt einmalige Investitionen in eine neue Infrastruktur wie neue Server, neue Clients, neues Netzwerk im Sunnetal inkl. WLAN (siehe Projekt- und Initialisierungskosten Kap. 10.10).

Da der Bereich Personal/Lohnwesen aktuell über das Abacus der Gemeinde läuft, muss hier eine Lösung für den laufenden Betrieb sowie bezüglich Zugriff auf die Archivdaten sichergestellt werden. Entsprechende Projektkosten für die Umstellung sowie für die Sicherstellung der Anforderungen des revidierten Datenschutzgesetzes (revDSG) sind ebenfalls im Kap. 10.10 dargestellt.

8.5 Versicherungen

8.5.1 BVG

Die BVK ist bereit, die Mitarbeitenden des AZS weiterhin zu versichern. Allfällige Anpassungen der veränderbaren Parameter können anschliessend mit einer Kündigungsfrist von 6 Monaten auf den 30.6. oder 31.12. angepasst werden. Wenn der Ausgliederungsbeschluss vor dem 30.6.2025 vorliegt, könnten Änderungen für die Sunnetal AG auf den 1.1.2026 umgesetzt werden.

Im Kap. 4.8.1 sind die veränderbaren Parameter der BVK-Lösung aufgeführt. Die bisherige BVG-Lösung der Gemeinde Fällanden wird für die Sunnetal AG weitergeführt.

8.5.2 Personenversicherungen

KTG, BU, NBU und UVG-Z müssen von der Gemeinde getrennt werden. Eine Ausschreibungspflicht besteht aufgrund des Volumens nicht. Es ist erfahrungsgemäss schwierig, konkrete Angebote von Versicherungen, insbesondere im für das AZS bedeutenden KTG-Bereich, zum jetzigen Zeitpunkt (knapp zwei Jahre vor Betriebsaufnahme) einzuholen. Dies muss daher in Phase 3 erfolgen.

Da das Schadenrendement des AZS als Einzelbetrieb höher sein wird, als das der gesamten Gemeinde, wird hier mittelfristig mit einer Prämienerhöhung zu rechnen sein. Die Prämien für KTG, NBU und UVG-Z werden neu hälftig durch Arbeitnehmer und Arbeitgeber getragen.

8.5.3 Sachversicherungen

Diese sind heute auch im Rahmenvertrag der Gemeinde eingeschlossen und müssen ebenfalls getrennt werden. Dies muss daher in Phase 3 erfolgen.

8.6 Betriebsbewilligung / ZSR-Nr.

Die aktuelle Bewilligung des AZS datiert vom 7. April 2016. Der «Übertrag» der Bewilligung – es ändert sich nur die Trägerschaft – ist rechtzeitig mit den dafür zuständigen Stellen zu planen.

Mit dem Eintrag ins Handelsregister erhält die Sunnetal AG eine UID-Nummer. Diese ist dann an die SASIS (zsr@sasis.ch) zu melden, mit dem Ziel, die bisherige ZSR-Nummer übertragen zu können. Auf dem entsprechenden Formular der SASIS kann angekreuzt werden, ob die bisherige ZSR-Nummer beibehalten werden soll. SASIS benötigt etwa 6 Wochen für den Eintrag. Da es gemäss SASIS-Merkblättern für ein Pflegeheim die gleichen Unterlagen zum Formular braucht wie für eine Neuanmeldung einer ZSR-Nummer, empfiehlt sich, diese Aktivitäten nach Gründung der Sunnetal AG rasch aufzunehmen.

9 Umsetzung

9.1 Verträge und rechtliche Dokumente

Der Anhang 12.6 zeigt eine Übersicht der Verträge und rechtlichen Dokumente, die es im Zusammenhang mit dem Projekt braucht.

Die Erstellung bereits in Phase 2 ist erfahrungsgemäss für folgende Grundlagen politisch wichtig (Transparenz zu den zukünftigen Vertragsbeziehungen mit der Sunnetal AG):

- Brückenvertrag
- Leistungsvereinbarung
- Betriebsübernahmevertrag
- Eigentümerstrategie
- Baurechtsvertrag
- Allfällige Verträge Kontokorrent und Darlehen.

Ergänzende Hinweise zu einzelnen Dokumenten aus der Tabelle im Anhang 12.6.

- *VR-Anforderungsprofile:* Das Modell beinhaltet drei Ebenen
    - Kompetenzen, die der Verwaltungsrat als Team erfüllt
    - Kompetenzen, die jedes Mitglied des Verwaltungsrats erfüllt
    - Spezifische Fachkompetenzen für bestimmte Aufgaben und Themen, z.B. Gesundheitswesen, Finanzen, Human Resources
- *VR-Entschädigungsreglement*: Die Ansätze sind so zu wählen, dass sie die Kriterien für die Steuerbefreiung des Unternehmens erfüllen.
- *Leistungsvereinbarung (LV) stationär:* Durch die Ausgliederung des gemeindeeigenen Betriebs für die stationäre Langzeitpflege muss neu eine Leistungsvereinbarung (LV) mit der Sunnetal AG abgeschlossen werden.
- *Brückenvertrag Personal*: Zweck ist es, Personalbelange im Rahmen der geplanten Übertragung des Betriebs auf die Gesellschaft zu regeln. Die Parteien beabsichtigen namentlich, mittels vertraglicher Übergangsregelung Rechtssicherheit zu schaffen (Vorgehen, Mindestinhalte Arbeitsvertragsangebote, Regelung für nicht übertrittswillige bisherige Mitarbeitende usw.).
- *Baurechtsvertrag:* Eckwerte: siehe Kap. 10.3

9.2 Phase 2 bis zu den formellen Entscheiden

Die Phase 2 «Detailkonzept» läuft bis zur Urnenabstimmung am 9. Februar 2025; die Feststellung der Rechtskraft erfolgt am 25. Februar 2025.

9.3 Phase 3 Vorbereitung Umsetzung

Gemäss Projektplan stehen folgende Arbeiten an. Die genauen Termine sind in der Phase 3 nochmals zu überprüfen und zu präzisieren:

Tätigkeiten	Beschreibung
VR-Suche und -Einführung Start: April 24 Ende: 31.12.25	- Der Verwaltungsrat (VR) wird rekrutiert (auf Basis der in Phase 2 definierten Anforderungsprofile). Als erstes ist das Präsidium zu finden, das dann für die Rekrutierung der weiteren Mitglieder beigezogen wird. - Der VR wird dann umfassend über das Projekt informiert und übernimmt so rasch wie möglich den Lead im Projekt. Das ist insofern wichtig, als von da an praktisch alle Entscheide, die Zukunft betreffen, durch den VR getroffen werden und der VR dafür auch die Verantwortung übernehmen soll. - Für die Übergangszeit (d.h. Phase 3) wird der VR um den Projekt-LA ergänzt (bzw. erfolgen gemeinsame Sitzungen), um den Know-how Transfer sicherzustellen. - Weiter wird der VR in Phase 3 durch die Projektleitung begleitet.
Verträge / Reglemente Start: April 24 Ende: 31.12.25	Wo notwendig, werden rechtliche Grundlagen fertiggestellt, in Absprache mit dem VR, der sich jetzt einbringen kann. - Dringende Verträge wie z.B. der Brückenvertrag werden zeitnah nach der Gründung der Sunnetal AG unterzeichnet - Leistungsvereinbarungen (LV) stationär (Herbst 2025 unterzeichnet) - Baurechtsvertrag (bis Herbst 2025 unterzeichnet) - Betriebsübernahmevertrag (bis Herbst 2025 unterzeichnet) - Eigentümerstrategie (bis Herbst 2025 unterzeichnet)
Kulturprojekt Start: ca. 15.10.25 Ende: 1.4.26	- Durch regelmässige Information (auch in Mitarbeiterversammlungen, nicht nur schriftlich) werden die Mitarbeitenden über den Projektverlauf informiert. - Bei Bedarf werden auch Gespräche mit Teams und/oder Einzelpersonen durchgeführt. - Das «Kulturprojekt» besteht darin, dass ein entsprechendes Team aus Mitarbeitenden aller Stufen zusammengestellt wird, welche mit einzelnen Veranstaltungen (z.B. ein gemeinsamer Abend) den Übergang zur neuen Trägerschaft bewusst machen und auch «feiern».
Teilprojekt Arbeitsverträge Start: März 25 Ende: 31.10.25	Das Teilprojekt (TP) Arbeitsverträge wird wie folgt abgewickelt: - Vorbereitung: Prüfen und Verabschieden Personalreglement durch den VR (die Verhandlungen mit der Personaldelegation wurden im Frühling 2024 abgeschlossen). - Falls der VR in einzelnen Artikeln einen dringenden Änderungsbedarf sieht, vereinbart er einen Bereinigungstermin mit der Personaldelegation. Es empfiehlt sich, für die juristische Beratung wiederum Melanie Käser, RA Streichenberg beizuziehen. - Vorbereitung: Erstellen der Mitarbeiterdatenbank (bzw. diese kann bereits im Vorfeld ab Frühling 2025 vorbereitet werden) - Die Sunnetal AG sendet bis spätestens Mitte August 2025 allen Mitarbeitenden einen neuen Arbeitsvertrag, zusammen mit dem neuen Personalreglement und einem Begleitschreiben - Die Mitarbeitenden haben bis Mitte September 2025 Zeit, diesen unterzeichnet zurückzugeben - Die Zeit zwischen Mitte und 30. September 2025 wird genutzt, um ausstehende Verträge einzufordern - Sollten wider Erwarten eine Person nicht unterzeichnen wollen, wird das Gespräch gesucht. Erfahrungsgemäss kommt das sehr selten vor und oft stecken anderen Gründe als der Trägerschaftswechsel dahinter (z.B., weil die Person gleichzeitig ein noch nicht bereinigtes Thema einfordern will) - Ansonsten wird in extremis die Auflösung des Arbeitsverhältnisses eingeleitet (gemäss Abmachungen im Brückenvertrag)
Gründung der Sunnetal AG Bis 15.8.25	- Gründung der Sunnetal AG mit Bareinlage von CHF 1'270’000 und jenen VR-Mitgliedern, die bis dann rekrutiert werden konnten. - Das übrige Vermögen wird nach Genehmigung der Rechnung 2025 als Sach- und Bareinlage via Kapitalerhöhung übertragen. - Diese frühe Gründung ist wichtig, damit die neuen Arbeitsverträge korrekt legitimiert sind.

Tätigkeiten	Beschreibung
Ruling Steuer-befreiung Start: sofort nach Gründung	- Auf Basis der provisorischen Zusicherung wird bei der kantonalen Steuerverwaltung die definitive Bewilligung zur Steuerbefreiung eingeholt. - Einzureichen sind: Gründungsunterlagen, Statuten, Eigentümerstrategie und das VR-Entschädigungsreglement.
Aufbauorganisa-tion und Organi-sationsregle-ment Start: August 25 Ende 31.12.25	- Die Aufbau- und Ablauforganisation wird in Gesprächen zwischen VR und Geschäftslei-tung festgelegt. In der Regel wird darauf geachtet, möglichst wenig Änderungen vorzu-nehmen (abgesehen vom Integrationsprojekt). - Hingegen dürfte der VR – zusammen mit dem Organisationsreglement – die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen (AKV) in einem Funktionendiagramm detailliert fest-legen. - An der Gründungs-GV wird gleich das Entschädigungsreglement genehmigt.
Kommunikation	Gemäss separatem Kommunikationskonzept (wird noch präzisiert)
TP Administra-tion Start: März 25 Ende: 31.12.25	Das Finanz- und das Personalwesen werden neu vollständig im neuen Betrieb geführt. Die neuen Abläufe durch Ablösung aus Gemeindeverwaltung sind zu klären. - Diese Abläufe werden jetzt definiert und bei Bedarf mit dem VR abgesprochen. - Wenn möglich erfolgt eine erste Definition des Controllings und der internen Berichter-stattung (z.B. Quartalsberichte ab 2026). - Die vereinbarten Supportprozesse werden umgesetzt sowie die notwendigen ICT-Fach-applikationen installiert und geschult. - Die Datenübernahme muss bis anfangs 2025 geplant und im Spätsommer 2025 durch-geführt werden. Im Herbst werden dann Testläufe mit Echtdaten durchgeführt, insbeson-dere für die Fakturierung und die Lohnauszahlungen ab Januar 2026.
ICT Start: März 25 Ende: 31.12.25	IT-Fragen primär auf Administration beschränken, s.o. Website anpassen; weitere Themen definieren
Betriebsbewilli-gung und ZSR-Nr. Start: August 25 Ende: 31.12.25	Auf Basis der Vorabklärungen in Phase 2 sind die definitiven Betriebsbewilligungen einzu-fordern (bzw. ggf. formale Bestätigung, das bisherige weiter gelten), siehe Beschreibung im Kap. 8.6. Dies, damit die ZSR-Nr. rasch beantragt werden können. ZSR-Nummer: Mit der Gründung erhält die Sunnetal AG eine UID-Nummer. Diese ist dann an die SASIS (zsr@sasis.ch) zu melden und dort der Datenauszug für alle bestehenden ZSR-Nummern zu bestellen. Die SASIS sendet dann ein Formular, auf dem angekreuzt wer-den kann, ob die bisherigen ZSR-Nummern beibehalten werden sollen. SASIS benötigt etwa 6 Wochen für den Eintrag. Da es gemäss SASIS-Merkblättern für Pflegeheim die gleichen Unterlagen zum Formular braucht wie für eine Neuanmeldung einer ZSR-Nummer, empfiehlt sich, diese Aktivitäten nach Gründung der Sunnetal AG rasch aufzunehmen.
Kaderschulung Start: 15.10.25 Ende: 31.12.25	Die Zusammenarbeit zwischen VR und Kadern bzw. Führungskultur wird in mindestens ei-nem Workshop gemeinsam diskutiert und festgelegt (wichtiges Element für den Übergang).

9.4 Phase 4 Betrieb

Gemäss Projektplan stehen folgende Arbeiten an:

Tätigkeiten	Beschreibung
Betriebsaufnahme Start: 15.12.25 Ende: 4.1.26	- Die Sunnetal AG nimmt ihren Betrieb auf. Es lohnt sich, dies via Medien vorgängig nochmals bekannt zu machen.
Strategie und Betriebskonzept Start: 1.3.26 Ende: 31.12.26	Strategie/Betriebskonzept: VR und GL werden das Projekt für den neuen Betrieb gemäss Beschreibung im Kap. 6 ff. des vorliegenden Berichts aufnehmen.
Rechnungsabschluss 2025 Start: 1.1.26 Ende: 30.6.26	Der Rechnungsabschluss 2025 der Gemeinde Fällanden dürfte ca. Ende Februar 2026 vorliegen, bis spätestens anfangs April 2026 intern genehmigt und im Juni 2026 von der Bürgerversammlung verabschiedet werden. Die Planung der Aktienkapitalerhöhung mittels Sacheinlage kann mit dem Handelsregisteramt schon vor dem Beschluss erfolgen.
Kapitalerhöhung Start: 1.4.26 Ende: 15.7.26	Die Sacheinlage der aktuellen Betriebe mit Aktiven und Passiven zu Nutzen und Gefahren rückwirkend auf den 01.01.2026 beim Handelsregister kann demnach Ende Juni oder anfangs Juli 2026 erfolgen.

10 Finanzierung und Finanzplanung

10.1 Eckwerte Finanzierungsstrategie für die Sunnetal AG

Folgende Eckwerte sind für die Sunnetal AG relevant:

- Die neue Trägerschaft soll selbsttragend und Vollkosten deckend arbeiten, dies schliesst die Fähigkeit ein, Investitionen ggf. unter eigenständiger Fremdkapitalbeschaffung finanzieren zu können.
- Grundsätzlich soll die Finanzierung der Sunnetal AG gleichzeitig mit der Ausgliederung des AZS langfristig geregelt werden. Die Sunnetal AG soll für Investitionsvorhaben später keinen langatmigen Kapitalbeschaffungsprozess bei der Gemeinde durchlaufen müssen.
- Die Liegenschaften für das AZS mit den Alterswohnungen werden im Baurecht bei der Ausgliederung an die Sunnetal AG mitgegeben.
- Die von der Gesellschaft benötigten Betriebsmittel werden mitgegeben.
- Aktiven und Passiven des bisherigen Betriebs sollen zu Buchwerten übertragen werden und nicht zu Marktwerten. Für die Kunden des AZS darf die Änderung der Trägerschaft grundsätzliche keine finanzielle Veränderung bedeuten (z.B. durch erhöhte Abschreibungen).

10.2 Themenübersicht Finanzierung

Themen zur Finanzierung der neuen Trägerschaft:

- Liegenschaft und Baurechtszins
- Plan-Erfolgsrechnung Sunnetal AG
- Langfristige Tragbarkeit Sunnetal AG (inkl. Finanzierung Investitionen)
- Flankierende Massnahmen Tragbarkeit
- Betriebsmittel / Liquiditätsbedarf
- Bilanzpositionen und Eröffnungsbilanz
- Projekt- und Initialisierungskosten neue Trägerschaft

10.3 Liegenschaft und Baurechtszins

Die Gemeinde Fällanden möchte keine Vollübertragung der Liegenschaften als Sacheinlage ins Eigentum der Sunnetal AG, sondern eine Trennung von Grundstück und Gebäude, wobei die Grundstücke für Pflegeheim und Alterswohnungen im Baurecht der Sunnetal AG zur Verfügung gestellt werden und die Gebäude (Pflegeheim und Alterswohnungen) als Sacheinlage.

Eckwerte Baurechtsvertrag

- *Befristung*: Ein Baurecht ist in aller Regel befristet (maximal auf 100 Jahre). Die minimale Frist soll so lange sein, dass etwaige Investitionen der Sunnetal AG ordentlich abgeschrieben werden können. Es empfiehlt sich, eine Frist zu setzen, die die Nutzungsdauer der Immobilie gemäss Curaviva (33.3 Jahre) um mindestens 10 Jahre übersteigt, um später getätigte Investitionen zumindest teilweise abschreiben zu können und eine Reserve für gegen Ende der ersten Nutzungsdauer einsetzende Verlängerungsverhandlungen zu setzen.
- *Heimfallentschädigung*: Fallen die Bauten zufolge Beendigung des Baurechts an die Gemeinde zurück, wird üblicherweise für diesen Fall eine so genannte Heimfallentschädigung zugunsten der Sunnetal AG als Baurechtsnehmerin vereinbart. Diese ist zu definieren (wobei im Falle von Alters- und Pflegeheimen bewährte Instrumente zur Verfügung stehen).
- *Baurechtszins*: Der Baurechtszins soll mit CHF 0 angesetzt werden, da auch die Vollübertragung der Liegenschaft via Sacheinlage unentgeltlich gewesen wäre.

Gebäude

Zusammenfassung der Gebäudewerte gemäss Anhang 12.12 «Anlagen: Buchwerte und Abschreibungen ab 2026» und Anhang 12.11 «Investitionen und kalkulatorische Anlagenwerte»:

Tabelle 10: Vergleich voraussichtliche Buchwerte und kalkulatorische Anlagewerte, je per 31.12.2025

	Buchwert CHF	Kalkulatorischer Anlagewert CHF
Pflegeheim	2'855'720	4'868'952
Alterswohnungen	1'523'766	2'702'085
Total	4'379'486	7'571'037

[126-06_0601_Daten_V0.24_2024 08 16 RW ESCA.xlsx]Vgl AnlWerte

Die kalkulatorischen Werte sind um rund TCHF 3’192 höher, hauptsächlich deshalb, weil die Gemeinde vor Einführung des HRM 2 gemäss den damals geltenden öffentlich-rechtlichen Vorgaben schneller abgeschrieben hat als betriebswirtschaftlich nötig. Man könnte nun die Anlagen bis zum kalkulatorischen Wert aufwerten. Der Vorteil wäre, dass das Eigenkapital der Sunnetal AG damit höher würde. Dennoch sollen gemäss dem im Kap. 10.1 dargestellten Grundsatz auch die Gebäude zu Buchwerten übertragen werden, dies aus verschiedenen Gründen:

- Für die Kunden des AZS darf die Änderung der Trägerschaft grundsätzliche keine finanzielle Veränderung rechtfertigen (z.B. höhere Kosten wegen der Ausgliederung). Dieser Grundsatz wird vom GAZ vertreten und wurde deshalb von uns in allen Ausgliederungsprojekten umgesetzt.
- Die Abschreibungen wurden von den Kunden des AZS schon einmal finanziert. Eine Aufwertung zum kalkulatorischen Wert würde zu einer erneuten Abschreibung führen.
- Eine Aufwertung der Gebäude würde die Sunnetal AG zwingen, gleich zu Beginn höhere Abschreibungen vorzunehmen, was die Erfolgsrechnung weiter belasten würde.
- Potenzielle Fremdkapitalgeber interessieren sich erfahrungsgemäss primär für den liquiden Anteil der Eigenmittel und weniger für die Buchwerte von Anlagen (die eher mit Brandversicherungswerten plausibilisiert werden). Im Gegenteil sieht man höheren Buchwerten auch den entsprechenden Abschreibungsbedarf an.

10.4 Plan-Erfolgsrechnungen

Für die ersten Jahre in der Sunnetal AG kann von der Fortführung einer analogen Rechnung ausgegangen werden. Für die Plan-Erfolgsrechnung wird daher mehrheitlich von den Plan-Daten 2024 ausgegangen. Alle sonstigen Annahmen sind im Anhang 12.7 beschrieben.

Das Ergebnis der Finanzplanung (Pflegeheim und Alterswohnungen) 2026-2028 weist einen Gewinn von TCHF 90 aus. Der Verlust im stationären Bereich wird durch das positive Ergebnis aus den Alterswohnungen ausgeglichen.

Tabelle 11: Finanzplan Sunnetal AG 2026-2028 im Überblick

Erfolgsrechnung AZS(PH und AW) in TCHF	Budget 2024	Finanzplan 2026	Finanzplan 2027	Finanzplan 2028
Ertrag	5'182	5'185	5'185	5'185
./. Personalaufwand	3'966	3'869	3'869	3'869
./. Sachaufwand	845	974	974	974
EBITDAR	**371**	**342**	**342**	**342**
./. Miete	351	0	0	0
EBITDA	**20**	**342**	**342**	**342**
./. Abschreibungen	0	252	252	252
EBIT	**20**	**90**	**90**	**90**
./. Finanzergebnis	0	0	0	0
EBT	**20**	**90**	**90**	**90**
./. Betriebsfremdes / a.o. Ergebnis	50	0	0	0
JAHRESERGEBNIS (+ Gewinn / - Verlust)	**-30**	**90**	**90**	**90**
EBITDA in % vom Ertrag	**0%**	**7%**	**7%**	**7%**
Personalaufwand in % vom Ertrag	*77%*	*75%*	*75%*	*75%*
Sachaufwand in % vom Ertrag	*16%*	*19%*	*19%*	*19%*
Anlagenutzung in % vom Ertrag	*7%*	*5%*	*5%*	*5%*

[126-06_0601_Daten_V0.21_2024 04 23 RW ESCA.xlsx]ER_AZS_Überblick 24_28

Die Details der Planerfolgsrechnungen 2026 – 2028 sind im Anhang 12.8 dargestellt.

10.5 Langfristige Tragbarkeit Sunnetal AG

In der Tragbarkeitsrechnung sind Abschreibungen gemäss Abschreibungssätzen von Curaviva anhand der effektiv getätigten Investitionen des AZS berechnet worden. Als mittelfristiger Zinssatz wurde 3.5 % gewählt, das verfügbare Eigenkapital wurde mit 20 % angesetzt. Gesamt gibt dies kalkulatorische Anlagenutzungskosten von TCHF 966 Mio. (mit einem Eigenkapital von 0 % TCHF 1'031).

Tabelle 12: Kalkulatorische Abschreibungen effektive Investitionen AZS

		Pflegeheim inkl. Zwischeninvest.	Alters-wohnungen	Gesamt
Investition CHF (BKP 2 bis 9) inkl. Subventionen		12'796'226	5'662'061	18'458'287
Ø Abschreibungen CHF p.a. (gerundet)		524'000	184'000	708'000
Investition CHF (gerundet)		12'796'226	5'662'000	18'458'226
./. Verfügbares Eigenkapital	20%	2'559'245	1'132'400	3'691'645
= benötigtes verzinsliches Fremdkapital		10'236'981	4'529'600	14'766'581
Ø zu verzinsendes Fremdkapital (1/2 Wert)		5'118'490	2'264'800	7'383'290
"Mittelfristiger" Zinssatz…	3.5%			
Ø Zinskosten mit mittelfristigem Zinssatz CHF p.a. (gerundet)		179'000	79'000	258'000
Total Anlagekosten mit mittelfristigem Zinssatz		703'000	263'000	966'000

[126-06_0601_Daten_V0.20_2024 04 10 RW ESCA.xlsx]ANK mit ZI

Mit dem erwähnten EBITDA von rund TCHF 342 kann das AZ Sunnetal diese kalkulatorischen Anlagekosten noch nicht finanzieren. Das ist allerdings auch nicht nötig, da einerseits die Gebäude immer noch relativ neu[2] sind und andererseits VR und Geschäftsleitung Zeit benötigen, um den Betrieb strategisch weiterzuentwickeln. Dazu wird auch gehören, den EBITDA nach und nach zu erhöhen.

Da das AZ Sunnetal bei Ausgliederung kein Fremdkapital aufweisen wird, kann die Führung die kommenden vier bis sechs Jahre – bevor dann allfällig grössere Investitionen getätigt werden – nutzen, um weiteres Eigenkapital aufzubauen. In Anbetracht der für 2026 bis 2028 budgetierten Gewinne, braucht es durch strategische Entscheide relativ rasch markante Ergebnisverbesserungen, um das Eigenkapital entsprechend aufzustocken. Ohne flankierende Massnahmen gemäss Kap. 10.6 kann die Sunnetal AG künftige Investitionen, auch in diese bestehenden Bauten, nicht in ausreichendem Masse finanzieren.

10.6 Flankierende Massnahmen zur Tragbarkeit

Da das Erreichen der Vollkostendeckung (s.o. Tragbarkeit) noch etwas Zeit braucht, stellt sich die Frage nach möglichen flankierenden Massnahmen der Gemeinde. Im Vordergrund steht dabei die Absicht, dem neuen Unternehmen mehr Zeit zur Optimierung zu geben sowie allfällige dringende Investitionen zu ermöglichen.

Zudem ist zu berücksichtigen, dass die Sunnetal AG nicht über die bis zur Ausgliederung kumulieren Abschreibungen von CHF 15 Mio. verfügt, und somit die Innenfinanzierungsfunktion der Abschreibung für diesen Betrag nicht wirksam wird.

Vorschläge für flankierende Massnahmen

- *Eigenmittel erhöhen*: Für die Fremdkapitalaufnahme braucht es Eigenmittel, in der Regel mindestens 20 %. Bei etwa CHF 19.7 Mio. getätigten Investitionen wären dies gerundet CHF 4 Mio. (z.B. als Bareinlage oder als Darlehen mit Rangrücktritt)
- *Abrufbares Darlehen* mit Rangrücktritt für bald erforderliche Investitionen
    - Verzinsung: falls nicht unverzinst, dann mit dem Refinanzierungssatz der Gemeinde
    - Darlehenshöhe: CHF 1.8 Mio. (entspricht 20 % der Baukosten des APH im 2004 von CHF 9.3 Mio., welche zum Zeitpunkt der Ausgliederung eine errechnete Restnutzungsdauer von noch 11 Jahren haben)
- *Ausfallgarantie / Bürgschaft* der Gemeinde (d.h. Gewähren einer *Bürgschaft* durch die Gemeinde bis zu einem definierten Maximalbetrag) in der Höhe von CHF 10 Mio. (entspricht rund der Hälfte der Gesamtinvestitionen von CHF 19.7 Mio.) zweckbestimmt für wertvermehrende grössere Investitionen.

---

[2] Damit ist gemeint, dass – obwohl ein bedeutender Teil der Investitionen fürs Pflegeheim bereits 2024 getätigt wurden – das Pflegeheim anlässlich der Erweiterung im 2016 über die gesamten Gebäude à jour gebracht wurden.

- *Pauschale Subjektsubventionierung*: Zur Abfederung der Infrastrukturkosten kann die Gemeinde befristet eine Subjektsubventionierung leisten. Bei diesem Modell bezahlt die Gemeinde für einen beschränkten Zeitraum, beispielsweise zehn Jahre, einen «Infrastrukturzuschlag» (Vorschlag: fünf Jahre fix CHF 30 / Pensionstag, anschliessend absteigend). Für auswärtige Bewohnende erfolgt entweder eine Kostengutsprache durch die bisherige Wohnsitzgemeinde oder aber der Bewohnende zahlt den Betrag. Dieses Modell wurde vom Gemeindeamt des Kantons Zürich in anderen Ausgliederungsprojekten auch schon unterstützt. Mit diesem Modell werden folgende Ziele verfolgt:
    - Die Sunnetal AG erhält mehr Zeit, ihre Kosten- und Preisstruktur anzupassen, insbesondere auch durch die beabsichtigte strategische Ausrichtung der Sunnetal AG.
    - Politisch steht die Gemeinde weiterhin zu ihren älteren Einwohner:innen.
    - Die fehlende Innenfinanzierung durch die bis zur Ausgliederung aufgelaufenen Abschreibungen wird abgefedert.

Tabelle 13: Vorschlag Infrastrukturbeitrag 2026-2035

Infrastrukturbeitrag	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	Total
CHF pro Pensionstag	30	30	30	30	30	25	20	15	10	5	
Total in TCHF	**326**	**326**	**326**	**326**	**326**	**272**	**217**	**163**	**109**	**54**	**2'444**
*Anteil Fällanden in TCHF**	*204*	*204*	*204*	*204*	*204*	*170*	*136*	*102*	*68*	*34*	*1'528*
*Anteil Andere in TCHF**	*122*	*122*	*122*	*122*	*122*	*102*	*81*	*61*	*41*	*20*	*917*

* gemäss derzeitiger Verteilung auf Herkunfsgemeinden (63 % Fällander:innen)

[126-06_0601_Daten_V0.21_2024 04 23 RW ESCA.xlsx]Subjektfinanzierung

Mit dem vorgeschlagenen Infrastrukturbeitrag erhöht sich der EBITDA von TCHF 342 auf TCHF 668 (+ TCHF 326 bis 2030, anschliessend absteigend bis 2035), was für die langfristige Tragbarkeit der Sunnetal AG eine notwendige Basis ist. Kumuliert über die gesamte Dauer beläuft sich der Zuschlag auf total TCHF 2’444.

Im Mittel hat die Gemeinde Fällanden seit 2004 rund 1.2 % der Steuereinnahmen für die Defizitdeckung des AZS verwendet (siehe Tabelle 14), es erfolgte bislang keine Verrechnung eines anteiligen Defizits an die Herkunftsgemeinden der Bewohner:innen. Durch eine Verrechnung des Infrastrukturbeitrags von auswärtigen Bewohner:innen (entweder an die bisherige Wohnsitzgemeinde oder an den Bewohner) besteht das Risiko, dass die Auslastung des Pflegeheims sinkt, was wiederum massive Auswirkungen auf den Ertrag hätte. Zudem liegt das AZS nach der für 1. Juli 2024 geplanten Erhöhung der Pensionstaxen im oberen Preissegment im Vergleich zu den umliegenden Heimen (siehe Anhang 12.9).

Dieser «Infrastrukturzuschlag» kann somit als Ersatz für die bisherige Defizitdeckung über die Steuereinnahmen der Gemeinde Fällanden betrachtet werden.

Tabelle 14: Defizitdeckung AZS in % des Nettosteuertrags

Jahr	Nettosteuerertrag Fällanden in TCHF	Verlust AZS in TCHF	Verlust in % Steuererträge
2004	25'400	-504	2.0%
2005	19'200	-503	2.6%
2006	25'600	-423	1.7%
2007	25'100	-350	1.4%
2008	26'400	-290	1.1%
2009	32'200	-144	0.4%
2010	32'100	-520	1.6%
2011	32'200	-455	1.4%
2012	29'000	-140	0.5%
2013	31'000	-769	2.5%
2014	31'800	-327	1.0%
2015	34'400	-290	0.8%
2016	32'800	-73	0.2%
2017	32'700	-388	1.2%
2018	33'300	-365	1.1%
2019	38'400	-547	1.4%
2020	45'100	-691	1.5%
2021	48'200	-459	1.0%
2022	49'600	-192	0.4%
Mittelwert	32'868	-391	1.2%

Quelle Steuerertrag: Statistisches Amt des Kantons Zürich, Gemeindeporträts

[126-06_0601_Daten_V0.21_2024 04 23 RW ESCA.xlsx]Verluste_Steuerertrag

Empfehlung

Wir schlagen daher vor, dass die Gemeinde Fällanden den Zuschlag auf Basis einer «Einmalzahlung» des kumulierten Betrags von CHF 2.4 Mio. bei der Ausgliederung sowie eine Ausfallgarantie / Bürgschaft in Höhe von CHF 10 Mio. gemäss obiger Ausführung vorsieht.

Umsetzung «Einmalzahlung»

Die Einmalzahlung wird als Übergangsfinanzierung aufgesplittet in eine Bareinlage von CHF 1.2 Mio., die bei Gründung der Sunnetal AG gezahlt wird sowie zwei weiteren à fonds perdu-Zahlungen zu je TCHF 600 per Ende 2026 und Ende 2027.

10.7 Betriebsmittel / Liquiditätsbedarf

Der Liquiditätsbedarf hängt von den verfügbaren Mitteln, allfälliger Zweckbestimmungen bestimmter Mittel und der Übergabe von Umlaufvermögen wie Debitoren und aktiver Rechnungsabgrenzung sowie kurzfristigem Fremdkapital wie Kreditoren und passiven Rechnungsabgrenzung ab. Wir rechnen mit einem Liquiditätsbedarf von gut 25 % vom Personal- und Sachaufwand zuzüglich dem Liquiditätsbedarf von gut TCHF 41 per Anfang Jahr aufgrund der vorschüssigen Zahlungen von Versicherungsprämien. Gesamthaft ergibt sich damit gemäss untenstehender Tabelle 15 ein Betriebskapitalbedarf von rund CHF 1.2 Mio.

Tabelle 15: Berechnung Liquiditätsbedarf

Mittelbedarf Flüssige Mittel	Bezug	%-Anteil	Basis		Betrag	Total
Finanzierung Umflaufvermögen	Betriebsaufwand Plan-ER 2026 (Personalaufwand, Sachaufwand, Anschaffungen < TCHF 10)	25.0%	CHF 4'740'000		1'185'000	
Versicherungsprämien Januar					41'000	
Investitonen bis 2027	Gem. Investitionsplan				-	
Total Bedarf flüssige Mittel						**1'226'000**

['126-06_0601_Daten_V0.20_2024 04 10 RW ESCA.xlsx]Liq

Aufgrund der Erfahrungen der letzten Jahre empfehlen wir, der Sunnetal AG eine Liquiditätsreserve von rund TCHF 600 (ca. zwei bis drei mögliche Jahresverluste aufgrund ausserordentlicher Umstände) mitzugeben, welche als Überbrückungskontokorrent bei der Gemeinde abgerufen werden kann. Diese ist durch die Übergangsfinanzierung (CHF 1.2 Mio. bei Gründung und den zwei Tranchen zu je TCHF 600 Ende 2026 und 2027) nun abgedeckt.

10.8 Mittelherkunft und Vermögensübertragung

Die Daten für die nachfolgenden Berechnungen wurden aus der pro Forma Bilanz des AZS (siehe Anhang 12.10) und aus den Hochrechnungen zu den Anlagewerten per 01.01.2026 (Anhang 12.12) entnommen.

Zur Deckung des Kapitalbedarfs werden Vermögenswerte aus dem Verwaltungsvermögen der Gemeinde an die Sunnetal AG übertragen. Die Gemeinde erhält hierfür Aktien. Namentlich handelt es sich um das bestehende Bargeld des AZ Sunnetal sowie weitere betriebliche Positionen (Saldi aus Debitoren, Kreditoren, weitere Forderungen und weitere Verbindlichkeiten).

Ebenfalls werden die zweckgebundenen Mittel der Gesellschaft übertragen, wozu Depotgelder der Bewohnenden und Fondsgelder gehören. Diese Mittel können wegen der Zweckbindung nicht den Betriebsmitteln angerechnet werden und sind daher in bar zu übertragen.

Als Vermögenswerte werden demzufolge der Sunnetal AG die in der untenstehenden Tabelle aufgeführten Positionen übertragen. Zum Ausgleich des Mittelbedarfs (siehe Kap. 10.7) und des Mittelbestandes leistet die Gemeinde eine Bareinlage von gesamt gerundet TCHF 1‘270 (davon TCHF 70 als Bareinlage Betriebsmittel und CHF 1.2 Mio. als Bareinlage Übergangsfinanzierung); als Gegenwert erhält sie wiederum Aktien der Sunnetal AG:

Tabelle 16: Mittelherkunft und Mittelbedarf

Mittelherkunft	Barübertragung	Bilanz-übertragung	Betrag	Anteil Gemeinde
Bestand Flüssige Mittel	1'155'939		1'155'939	1'155'939
Bestand Debitoren		783'653	783'653	
übrige Forderungen		10'872	10'872	
Bestand Kreditoren		- 117'475	- 117'475	
übrige Verpflichtungen		- 41'522	- 41'522	635'529
Vorräte		43'737	43'737	
SA Pflegeheim		2'855'720	2'855'720	
SA Alterswohnungen		1'523'766	1'523'766	4'423'223
Aktive Rechnungsabgrenzung		7'787	7'787	
Kurzfristige Rückstellungen		- 105'281	- 105'281	
Passive Rechnungsabgrenzung		- 12'259	- 12'259	- 109'753
Total Mittelbestand	*1'155'939*	*4'948'998*	*6'104'937*	*6'104'937*
Total Mittelherkunft	1'155'939			6'104'937
Mittelbedarf	**1'226'000**			
Bareinlage Betriebsmittel	*70'061*		70'061	70'061
Bareinlage Übergangsfinanzierung	*1'200'000*		1'200'000	1'200'000
Total Beitrag Gemeinde Fällanden				**7'374'998**

Zweckgebundene Gelder	Barübertragung	Bilanz-übertragung	Betrag	Anteil Gemeinde
Depotgelder	213'416		213'416	
Wohnraum für Betagte	339'683		339'683	
Alters- und Pflegeheimfonds	199'736		199'736	
Total zweckgebundene Gelder	**752'835**			**752'835**
Total Anteil Gemeinde Fällanden	**1'978'835**	**4'948'998**		**8'127'833**

Die Bewertung der Aktiven und Passiven wird zum Stichtag per 01.01.2026 erfolgen. Zu beachten ist, dass die erwähnte Bareinlage aus Betriebsmitteln stark vom Mittelbestand und insbesondere dem der flüssigen Mittel abhängt. Der in der obenstehenden Tabelle ausgewiesene Mittelbestand bezieht sich auf die Bilanz per 31.12.2023, mit rund CHF 1.15 Mio. flüssigen Mitteln. Per 31.12.2022 wies die Bilanz nur rund CHF 0.69 Mio. flüssige Mittel aus, also rund CHF 0.46 Mio. weniger. Die Spannbreite für eine Bareinlage zur Sicherung der erforderlichen Betriebsmittel dürfte sich daher voraussichtlich zwischen rund TCHF 50 und TCH 600 bewegen.

10.9 Eröffnungsbilanz

Unter Berücksichtigung aller zu übertragende Vermögenswerte zeigt sich die in der untenstehenden Tabelle dargestellte Planbilanz / Eröffnungsbilanz auf Grundlage der Werte per 31.12.2023 (Anlagenwerte sind aber per 31.12.2025 hochgerechnet). Noch nicht berücksichtigt ist die Abgrenzung der Dienstaltersgeschenke per 31.12.2025 (die Gemeinde bewertet derzeit per Ende Jahr lediglich Ferienguthaben sowie Überzeiten / -stunden, nicht aber anteilige Ansprüche für aufgelaufene Dienstjahre). Der geldwerte Betrag dieser Abgrenzung muss der Sunnetal AG bei der Ausgliederung mitgegeben werden.

Ebenfalls noch nicht berücksichtigt sind die im Kap. 10.6 empfohlenen flankierenden Massnahmen für die Tragbarkeit.

Das Aktienkapital wird mit 40 % des Aktivenüberschusses angesetzt, die gesetzliche Reserve mit 50 % des Aktienkapitals. Mit Einsetzung eines Teils des Eigenkapitals für Reserven soll

die Sunnetal AG davon entlastet werden, Ertragsüberschüsse zuerst zum Aufbau von Reserven einsetzen zu müssen. Die Bildung von freien Reserven stärkt die Risikofähigkeit der Sunnetal AG.

Tabelle 17: Bilanzpositionen und Eröffnungsbilanz

Provisorische Eröffnungsbilanz (jeweils auf TCHF gerundet)	**01.01.2026 (prov.)**
AKTIVEN	
Flüssige Mittel (ohne Depots und Fonds)	1'156'000
Vorauszahlungen Bewohner:innen ("Depots/Kautionen")	213'000
Fonds Wohnraum für Betagte	340'000
Alters- und Pflegeheimfonds	200'000
Bareinlage Gemeinde Betriebsmittel	70'000
Bareinlage Gemeinde Übergangsfinanzierung	1'200'000
Forderungen aus Dienstleistungen	784'000
Übrige kurzfristige Forderungen	11'000
Vorräte und angefangene Arbeiten	44'000
Aktive RA	8'000
Total Umlaufvermögen	*4'026'000*
Hochbauten Pflegeheim	2'856'000
Hochbauten Alterswohnungen	1'524'000
Total Anlagevermögen	*4'380'000*
Total Aktiven	**8'406'000**
PASSIVEN	
Verbindl. aus Lieferungen & Leistungen	117'000
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	42'000
Passive RA	12'000
Total kurzfristiges Fremdkapital	*171'000*
Rückstellungen	105'000
Vorauszahlungen Bewohner:innen ("Depots/Kautionen")	213'000
Fonds Wohnraum für Betagte	340'000
Alters- und Pflegeheimfonds	200'000
Total langfristiges Fremdkapital	*858'000*
Aktienkapital	3'400'000
Gesetzliche Kapitalreserve (50% vom AK)	1'700'000
Freie Reserve	2'277'000
Total Eigenkapital	*7'377'000*
Total Passiven	**8'406'000**

[126-06_0601_Daten_V0.24_2024 08 16 RW ESCA.xlsx]Übernahmebilanz V4

In der obenstehenden prov. Eröffnungsbilanz sind der «Fonds Wohnraum für Betagte» in der Grössenordnung TCHF 340 und der «Alters- und Pflegeheimfonds» mit rund TCHF 200 dem Fremdkapital zugeordnet. Zweckbestimmungen:

- *«Fonds Wohnraum für Betagte»*: Zweck des 1970 mit einer Einlage von TCHF 25 eröffneten Fonds ist die Schaffung von Wohnraum für Betagte. Nähere Bestimmungen bestehen nicht, sodass ein erheblicher Ermessensspielraum besteht. Letztlich ist die Finanzierung von Pflegeplätzen oder Alterswohnungen ebenfalls möglich. Bis 1983 erfolgten sporadisch Einlagen. Seit 1983 erfolgten keine Einzahlungen mehr. Ende 1983 wies der Fonds CHF 92'712 aus. Der heutige Kontostand entstand seither aufgrund der jährlichen Verzinsung. Die getätigten Nachforschungen weisen keine Bezüge aus diesem Fonds aus.

- *«Alters- und Pflegeheimfonds»*: Der Fonds wurde 1989 mit einem Legat über TCHF 100 eröffnet. Von 1990 bis 1995 kamen aus einem Nachlass CHF 69'038 hinzu. Leider sind die Belege zu diesen zwei Einlagen nicht mehr vorhanden. Es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass sie keine engeren Zweckbestimmungen enthielten, weil man sonst separate Fonds gebildet hätte. Weiter werden dem Fonds Spenden zugunsten des AZ Sunnetal gutgeschrieben, sofern sie nicht mit einer engeren Zweckbestimmung verbunden sind. Aus dem Fonds wurden immer wieder Entnahmen für das AZ Sunnetal vorgenommen. Mit Beschluss vom 05.07.2016 hat der Gemeinderat festgelegt, dass die Leiterin des AZ Sunnetal für die Periode 2016 – 2022 jährlich CHF 6'400 für die Alltagsgestaltung und für «Anlässe, Ausflüge und dgl. zugunsten der Bewohner/innen des AZ Sunnetal» kumuliert bis CHF 15'000 finanzieren darf. Weitergehende Zweckbestimmungen bestehen nicht.

Demnach sollte es möglich sein, zumindest den *«Fonds Wohnraum für Betagte»* und evtl. auch den *«Alters- und Pflegeheimfonds»* dem Eigenkapital der Sunnetal AG zuzuweisen. Erfahrungsgemäss ist ein solcher Vorgang im Rahmen der Vorprüfung der Ausgliederung mit dem GAZ zu klären.

Die rechtlichen Vorgänge für die Gründung und die Sacheinlage sind wie folgt vorgesehen:

- *Teilschritt 1a*: Gründung der Sunnetal AG im Frühling 2025 mittels Barliberierung von TCHF 1’270 Aktienkapital.
- *Teilschritt 1b*: Die definitive Betriebsübernahme mit der Sacheinlage inkl. flüssigen Mitteln erfolgt im Frühling 2026 (nach der Genehmigung der Jahresrechnung im Juni 2026). Das notwendige Betriebskapital für die Sunnetal AG bis zur definitiven Betriebsübernahme ist mit der Bareinlage von TCHF 1'270 gewährleistet.

10.10 Projekt- und Initialisierungskosten Sunnetal AG in Phase 3

Für die Gründung und die Initialisierung des Betriebs der Sunnetal AG fallen in der Phase 3 (Zeitraum zwischen Urnenabstimmung und Betriebsaufnahme der AG) Kosten an, welche von der Gemeinde übernommen werden sollen (Beträge werden entsprechend in der Abstimmungsvorlage aufgeführt). Stand heute wie folgt geschätzt (Maximalkosten, es wird nur verrechnet, was effektiv benötigt wird):

Tabelle 18: Gründungs- und Initialisierungskosten Sunnetal AG

Nr*	Positionen	Phasen 3 und 4 (2025-2026) einmalig CHF (Schätzung)
1	**Dienstleistungen Aufbau gAG (externe Kosten)**	
1.1	Gründungskosten inkl. Gebühren bis zu	5'000
1.2	Gesamtprojektleitung, Sacheinlage, Begleitung inkl. Fachspezialisten Recht / Gründungsbegleitung und Betriebsübertragung Kapitalerhöhung Frühling 2026	60'000
1.3	Externe Unterstützung Finanz- und Personalwesen (Annahme)	12'000
1.4	PR- und Marketingmassnahmen inkl. CD und Homepage	20'000
1.5	Reserve	12'000
	Zwischentotal	*109'000*
2	**"Interne" Kosten**	
2.1	Zusätzliche HRM-Kosten, z.B. Rekrutierung, inkl. evtl. professionelle Unterstützung für die Suche von VR-Mitgliedern	27'000
2.2	Entschädigung Verwaltungsrat 2025 (ab 2026 in der gAG)	17'300
2.3	Entschädigung Projektarbeit Verwaltungsratspräsident in Aufbauphase (9 Monate im 2025 und 1. Qu. 2026)	31'200
2.4	Entschädigung Beratungsgremium 2025, Anteil Projekt	30'000
	Zwischentotal	*105'500*
3	**ICT**	
3.1	Neue Server on Premise, Clients, Drucker, Firewall, Netzwerk und WLAN (Einmalige Investitionskosten durch Ablösung von Gemeinde)	80'000
3.2	Anpassungen Fachapplikationen für Start gAG inkl. Allfällige Kosten Begleitung Umsetzung revDSG (Annahmen)	22'000
3.3	Anpassungen ERP für Start gAG (Ablösung Lohnbuchhaltung) (Annahmen)	15'000
	Zwischentotal	*117'000*
	Projektkosten ohne "Mehrarbeit/Überstunden"	**331'500**

[126-06_0601_Daten_V0.22_2024 05 05 RW ESCA.xlsx]ProjKo

Um eine Befreiung von der Emissionsabgabe von 1 % aufgrund der Gemeinnützigkeit der Sunnetal AG zu erreichen, muss zeitgerecht ein entsprechendes Ruling mit der eidgenössischen Steuerverwaltung «ausgehandelt» werden.

10.11 Übersicht über die Beiträge der Gemeinde

Tabelle 19: Übersicht provisorische Beiträge Gemeinde

Mittelbedarf	per 01.01.2026 (provisorisch) auf TCHF gerundet		
Mittelbedarf gemäss sep. Berechnung	**1'226'000**		
Beiträge	**Barüber-tragung**	**Bilanz-übertragung**	**Beiträge Gemeinde**
Bestand flüssige Mittel	1'156'000		
Weitere Betriebsmittel AZ Sunnetal		571'000	
Forderungen aus Dienstleistungen		784'000	
Übrige kurzfristige Forderungen		11'000	
Verbindl. aus Lieferungen & Leistungen		-117'000	
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten		-42'000	
Vorräte und angefangene Arbeiten		44'000	
Aktive RA		8'000	
Rückstellungen		-105'000	
Passive RA		-12'000	
Bareinlage Gemeinde Betriebsmittel	70'000		
Bareinlage Gemeinde Übergangsfinanzierung	1'200'000		
Total Mittelherkunft	**2'426'000**	**571'000**	**2'997'000**
Sacheinlage (Buchwert per 01.01.2026)			
Hochbauten Pflegeheim		2'856'000	
Hochbauten Alterswohnungen		1'524'000	
Total Hochbauten		**4'380'000**	**4'380'000**
Zweckgebundene Mittel			
Vorauszahlungen Bewohner:innen ("Depots/Kautionen")	213'000		
Fonds Wohnraum für Betagte	340'000		
Alters- und Pflegeheimfonds	200'000		
Total Zweckgebundene Mittel	**753'000**		**753'000**
Weitere Beiträge			
Projekt- und Initialisierungskosten (Maximalbetrag)	332'000		
Rest Übergangsfinanzierung (gerundet) (2 Tranchen zu TCHF 600)	1'200'000		
Total weitere Beiträge	**1'532'000**		**1'532'000**
Total Beiträge Gemeinde			**9'662'000**

[126-06_0601_Daten_V0.25_2024 10 10 RW ESCA.xlsx]VermögUbertr

11 Risikobeurteilung

11.1 Interne Risiken

Die wichtigsten internen Risiken sind voraussichtlich:

- **«Gemeindebetrieb»**: Die Gesellschaft wird in Fällanden kein Monopol haben, als Betrieb mit Mehrheitsbeteiligung der Gemeinde aber voraussichtlich auch in Zukunft eine besondere Stellung einnehmen. Diese Stellung birgt auch Risiken, insbesondere im Kommunikationsbereich. An einen «Gemeindebetrieb» stellt man in der Bevölkerung gerne besonders hohe Anforderungen und man ist mit Kritik schneller zur Hand, wenn etwas nicht optimal läuft. Dem muss mit einer klaren Kundenorientierung, Qualität, angemessenem Preis-/Leistungsverhältnis und guter Schulung der Mitarbeitenden in Kommunikation begegnet werden.
- **«Distanzierung»**: Umgekehrt kann es passieren, dass die Gemeinde sich im Laufe der Zeit von ihrem eigenen Unternehmen distanziert und im Bedarfsfalle dieses sogar nicht (mehr) unterstützt. Das kann vorkommen, wenn z.B. zu späteren Zeitpunkten zuständige Gemeinderäte nicht (mehr) im Thema drin sind oder wenn Meinungsverschiedenheiten zwischen Gemeinderat und VR eskalieren.
- **Strategische Führung**: Der Verwaltungsrat muss einerseits eine grosse Verantwortung übernehmen, andererseits ein gutes politisches Gespür zeigen, da die Gesellschaft keine private Firma „Dritter“ ist, sondern im Auftrag der Gemeinde handelt.
- **Politischer Einfluss auf die Strategie:** Als Alleinaktionärin steht die Gemeinde weiterhin im politischen Fokus. Es besteht eine gewisse Gefahr, betriebswirtschaftlich notwendige Entscheide aus politischen Gründen in eine andere Richtung zu lenken. Mit einer grossmehrheitlichen Besetzung des VR mit Fachleuten kann erwartet werden, dass dies kaum der Fall sein sollte, es sei denn, der Gemeinderat übt entsprechenden Druck aus, dann kann es zu Spannungsfeldern kommen.
- **Finanzierung Investitionen:** Bei der Mittelausstattung der Sunnetal AG ist zu berücksichtigen, dass die AG künftig Investitionen selbst erwirtschaften muss. Theoretisch müssten der AG – im Sinne der Innenfinanzierungsform der Abschreibung – die bis zum Zeitpunkt der Ausgliederung kumulierten bisherigen Abschreibungen mitgegeben werden. Als Ersatz dafür soll für einen befristeten Zeitraum von 10 Jahren ein Infrastrukturbeitrag ausgerichtet werden oder dieser als Einmalzahlung bei Ausgliederung mitgegeben werden.

11.2 Externe Risiken

Die wichtigsten Risiken für die Gesellschaft sind externe Risiken, insbesondere:

- **Auslastung stationär**: Die grössten Risiken liegen in der Auslastung im stationären Bereich. Prognosen für den Bedarf sind immer mit Unsicherheiten behaftet. Zu beachten ist auch, dass wegen immer späterem Eintritt in Alters- und Pflegeheime die individuelle Aufenthaltsdauer in Zukunft weiter zurückgehen wird. Zwar geht diese Entwicklung langsam vor sich, doch wird die Gesellschaft dies genau beobachten müssen.
- **Schwankungen in Pflegestufen stationär**: Die durchschnittlichen Pflegestufen der Bewohnenden (Pflegeintensität) sowie Abwesenheiten wie z.B. bei Spitalaufenthalt haben einen grossen Einfluss auf den Ertrag bei KVG-Leistungen. Die gesetzlichen Vorgaben führen dazu, dass die notwendige Vorhalteleistung an Personal nicht finanziert ist. Alle

Alters- und Pflegeheime müssen daher in diesem Bereich stets wachsam und vorsichtig arbeiten und das gelingt nicht allen Betrieben gleich gut. Die Erfahrung zeigt, dass wirksames Controlling und effiziente Führungsprozesse die Anpassungsfähigkeit deutlich erhöhen.

- **Fachkräftemangel**: Der Mangel an – insbesondere Pflegepersonal – führt mancherorts schon dazu, dass zwar die Infrastruktur vorhanden ist, diese aber aufgrund personeller Unterbesetzung nicht oder nur eingeschränkt betrieben werden kann.
- **Gesetzliche Entwicklung**: Für einen Platz auf der Pflegeheimliste des Kantons ZH werden künftig auch wirtschaftlichen Kriterien des Pflegeheims berücksichtigt.

Diese Risiken bestehen auch ohne die Ausgliederung. Schwankungen im Ertrag und das damit verbundene Risiko für Verluste werden jedoch nach Ausgliederung aus der Gemeindeverwaltung nicht mehr automatisch im Rahmen der Gemeinderechnung gedeckt.

12 Anhang

12.1 Mieterspiegel

Aufstellung Mietzinse Alterswohnungen Stand: 05.04.2024

Wohnung	Lage	Grösse in m²	Anzahl Personen	Alter Person	Bedarf Pflege	Nebenkosten Akonto	Miete exkl. NK	Miete inkl. NK	Parkplatz	Mietzins-maixma EL*	Diff. zur EL
Wohnung 1	EG	26.0	1	58	Spitex	70	630	700		1'420	790
Wohnung 2	EG	58.7	3 (Ukraine)		-	140	1'449	1'589		1'420	-29
Wohnung 3	EG	46.5	1	89	Spitex und HWI	168	1'092	1'260	100	1'420	328
Wohnung 4	EG	46.5	1	89	-	140	1'092	1'232		1'420	328
Wohnung 5	EG	46.5	1	81	Spitex und HWI	140	1'095	1'235		1'420	326
Wohnung 6	EG	63.2	1	89	Spitex	140	1'215	1'355		1'420	205
Wohnung 12	1. OG	58.7	1	78	Spitex	140	1'360	1'500		1'420	60
Wohnung 13	1. OG	46.6	1	82	-	140	1'097	1'237		1'420	323
Wohnung 14	1. OG	46.6	1	77	Spitex	166	1'054	1'220		1'420	366
Wohnung 15	1. OG	46.6	1	89	-	166	1'054	1'220		1'420	366
Wohnung 16	1. OG	63.2	1		-	140	1'511	1'651		1'685	174
Wohnung 22	2. OG	57.7	1	86	Spitex	183	1'337	1'520		1'420	83
Wohnung 23	2. OG	46.6	1		-	140	1'175	1'315		1'420	245
Wohnung 24	2. OG	46.6	1	84	Spitex	140	1'120	1'260		1'420	300
Wohnung 25	2. OG	46.6	1	85	-	166	1'124	1'290	100	1'420	296
Wohnung 26	2. OG	63.2	2	79	Spitex	140	1'525	1'665	100	1'685	160
Total pro Monat						**2'319**	**18'929**	**21'248**	**300**	**21'830**	**3'531**
Total pro Jahr						**27'828**	**227'149**	**254'977**	**3'600**	**261'960**	**42'371**

*Mietzinsregion 2; für zwei der grösseren Wohnungen werden die Mietzinsmaxima für Ehepaare herangezogen

[126-06_0601_Alterswohnungen Mieterspiegel_2024 04 02 ESCA krv - Kopie.xlsx]AW-Vgl EL

12.2 Personalbestand per 31.12.2023

Mitarbeitende AZS (Stand 31.12.2023)	Anzahl Mitarbeitende (ohne Lernende)	Anzahl Lernende	Total Mitarbeitende (inkl. Lernende)	FTE Mitarbeitende (ohne Lernende)	FTE* Lernende	FTE Total	Ø Beschäftigungsgrad (ohne Lernende)
Verwaltung	**2**	**0**	**2**	**1.80**		**1.80**	**90.0%**
Pflegeleitung (Pflegefachperson)	*1*	*0*	*1*	*0.80*	-	*0.80*	*80.0%*
Pflegefachpersonal	*8*	*0*	*8*	*5.60*	-	*5.60*	*70.0%*
FaGe (mit EFZ)	*4*	*3*	*7*	*3.30*	*0.90*	*4.20*	*82.5%*
Betreuungsberufe (mit EFZ)	*0*	*0*	*0*	-	-	-	
Gesundheit und Soziales (EBA)	*0*	*0*	*0*	-	-	-	
Pflegehelfer:in SRK-Kurs	*8*	*0*	*8*	*6.10*	-	*6.10*	*76.3%*
Therapien und Alltagsgestaltung	*1*	*0*	*1*	*0.60*	-	*0.60*	*60.0%*
Pflegepersonal in Ausbildung	*0*	*0*	*0*	-	-	-	
Totel Pflege	**22**	**3**	**25**	**16.40**	**0.90**	**17.30**	**74.5%**
Koch / Köchin	*3*	*0*	*3*	*2.60*	-	*2.60*	*86.7%*
Ökonomie mit Ausbildungsabschluss	*4*	*0*	*4*	*3.40*	-	*3.40*	*85.0%*
Andere Ausbildungen	*4*	*0*	*4*	*2.40*	-	*2.40*	*60.0%*
Personen ohne Ausbildungsabschluss	*6*	*0*	*6*	*3.60*	-	*3.60*	*60.0%*
Auszubildende Hotellerie	*0*	*0*	*0*	-	-	-	
Totel Hotellerie	**17**	**0**	**17**	**12.00**	**-**	**12.00**	**70.6%**
Total	**41**	**3**	**44**	**30.20**	**0.90**	**31.10**	***73.7%***

*FTE: Full Time Equivalent (Vollzeitstelle); 1 Lernende = 0.30 FTE

[126-06_0601_MA AZS 2022_2023_2024 03 26 ESCA.xlsx]AZS_2023

Bewohnende	32	
FTE (ohne Lernende) / Bewohner:in	0.94	exklusive Temporärpersonal und Poolmitarbeitende
FTE (mit Lernenden) / Bewohner:in	0.97	exklusive Temporärpersonal und Poolmitarbeitende

Bewohnende	32	
FTE (ohne Lernende) / Bewohner:in	1.09	inklusive Temporärpersonal und Poolmitarbeitende
FTE (mit Lernenden) / Bewohner:in	1.12	inklusive Temporärpersonal und Poolmitarbeitende

12.3 Sparbeiträge pro Sparplan, Stand 1.1.2024

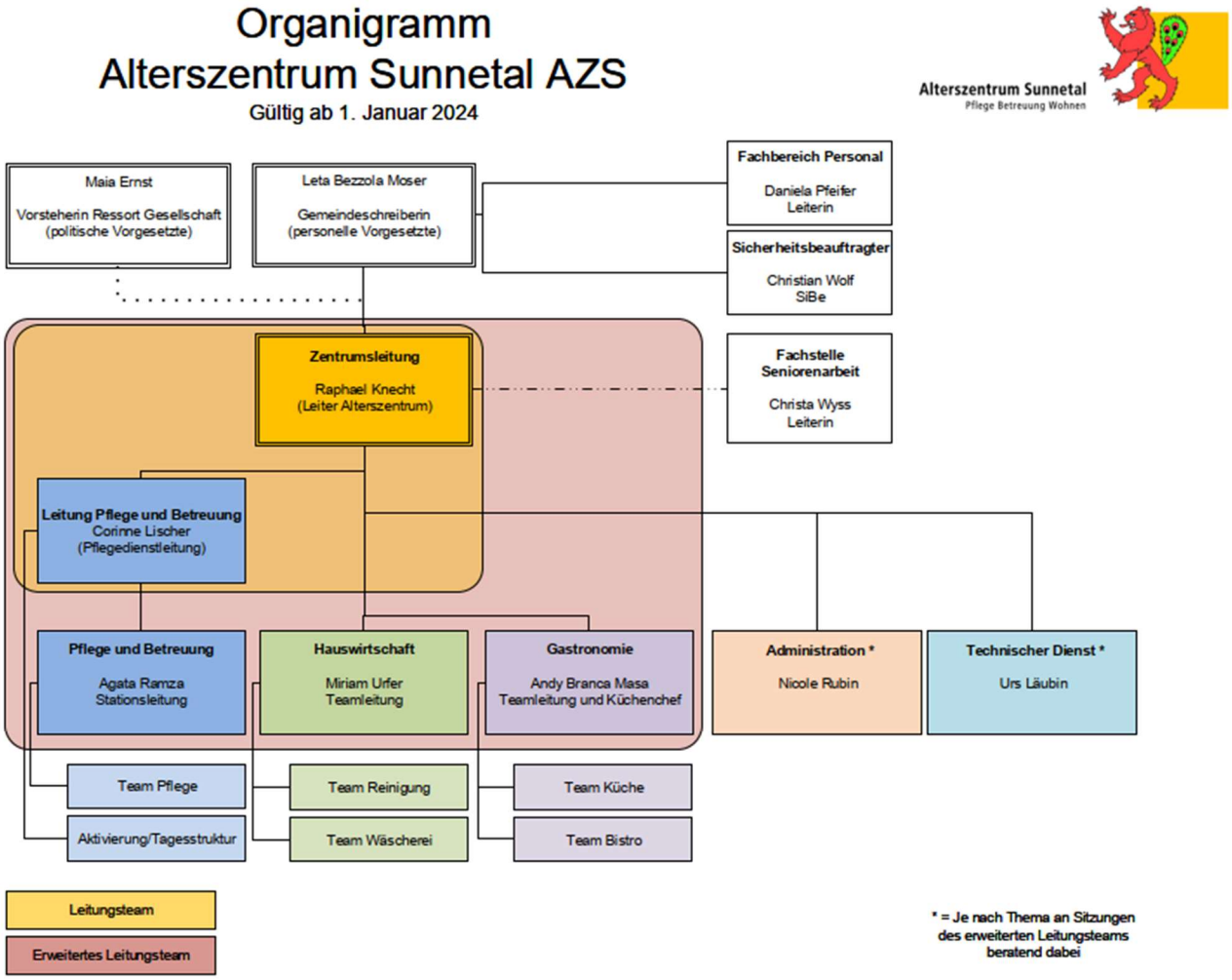
Alter	Sparplan	Sparbeitrag in % vers. Lohn	Sparbeitrag AG	Sparbeitrag AN	Anteil AG in %	Anteil AN in %
21 bis 23	Standard	10%	6.0%	4.0%	60.0%	40.0%
24 bis 27	Standard	13%	7.8%	5.2%	60.0%	40.0%
28 bis 32	Standard	16%	9.6%	6.4%	60.0%	40.0%
33 bis 37	Standard	19%	11.4%	7.6%	60.0%	40.0%
38 bis 42	Standard	22%	13.2%	8.8%	60.0%	40.0%
43 bis 47	Standard	25%	15.0%	10.0%	60.0%	40.0%
48 bis 52	Standard	27%	16.2%	10.8%	60.0%	40.0%
53 bis 65	Standard	29%	17.4%	11.6%	60.0%	40.0%
66 bis 70	Standard	15%	9.0%	6.0%	60.0%	40.0%
21 bis 23	Basis	8%	6.0%	2.0%	75.0%	25.0%
24 bis 27	Basis	11%	7.8%	3.2%	70.9%	29.1%
28 bis 32	Basis	14%	9.6%	4.4%	68.6%	31.4%
33 bis 37	Basis	17%	11.4%	5.6%	67.1%	32.9%
38 bis 42	Basis	20%	13.2%	6.8%	66.0%	34.0%
43 bis 47	Basis	23%	15.0%	8.0%	65.2%	34.8%
48 bis 52	Basis	25%	16.2%	8.8%	64.8%	35.2%
53 bis 65	Basis	27%	17.4%	9.6%	64.4%	35.6%
66 bis 70	Basis	13%	9.0%	4.0%	69.2%	30.8%
21 bis 23	Top	12%	6.0%	6.0%	50.0%	50.0%
24 bis 27	Top	15%	7.8%	7.2%	52.0%	48.0%
28 bis 32	Top	18%	9.6%	8.4%	53.3%	46.7%
33 bis 37	Top	21%	11.4%	9.6%	54.3%	45.7%
38 bis 42	Top	24%	13.2%	10.8%	55.0%	45.0%
43 bis 47	Top	27%	15.0%	12.0%	55.6%	44.4%
48 bis 52	Top	29%	16.2%	12.8%	55.9%	44.1%
53 bis 65	Top	31%	17.4%	13.6%	56.1%	43.9%
66 bis 70	Top	17%	9.0%	8.0%	52.9%	47.1%

Quelle: Vorsorgereglement BVK 1.1.2024

[126-06_0603_Berechnungen BVG_2024 03 20 ESCA.xlsx]Sparpläne 2024

12.4 Organigramm

Abbildung 3: Organigramm AZS, Stand 1.1.2024



12.5 Entschädigung Verwaltungsrat

Entschädigung Verwaltungsrat (brutto)

Stand: 06.05.2024

gemäss Reglement

[126-06_0601_Daten_V0.22_2024 05 05 RW ESCA.xlsx]VR

In der Phase 3 im Jahre 2025:

	Sitzungen	Anzahl Pers.	Ansatz	pro rata	Total
Basis-Entschädigung Präsident/in CHF p.a.		1	8'000	90%	7'200
Basis-Entschädigung übrige VR-Mitglieder CHF p.a.		2	4'000	70%	5'600
Sitzungsgelder Präsident/in CHF	3	1	500		1'500
Sitzungsgelder übrige VR-Mitglieder CHF	3	2	500		3'000
Total CHF					**17'300**

In der Phase 4 ab 2026:

	Sitzungen	Anzahl Pers.	Ansatz	Total
Basis-Entschädigung Präsident/in CHF p.a.		1	8'000	8'000
Basis-Entschädigung übrige VR-Mitglieder CHF p.a.		4	4'000	16'000
Sitzungsgelder Präsident/in CHF	6	1	500	3'000
Sitzungsgelder übrige VR-Mitglieder CHF	6	4	500	12'000
Total jährliche Kosten CHF				**39'000**

[126-06_0601_Daten_V0.22_2024 05 05 RW ESCA.xlsx]VR

12.6 Übersicht über Verträge und andere rechtliche Dokumente

Dokument	Erläuterungen	Erforderlich (Zeitraum)
Zielstruktur Sunnetal AG - Statuten - Eigentümerstrategie - Aktienbuch - VR-Anforderungsprofile - VR-Entschädigungsreglement - Organisationsreglement	 - Grundlagen der AG nach OR - als Rahmen für den VR - Definition Fachleute für VR - Rahmen für VR - Sache des VR (in der Regel kombiniert mit detaillierter Kompetenzenregelung, d.h. Funktionendiagramm)	 - zur Gründung - - VR-Suche - Ruling Steuern (2024) - Arbeitsaufnahme VR

Transaktion
 	
- Gründung mit Statuten, HR-Eintrag
- Baurechtsvertrag
- Betriebsübernahme AZ Sunnetal
- Kapitalerhöhung
  ○ Sacheinlagevertrag
  ○ Kapitalerhöhungsbericht
  ○ Beschlüsse VR und GV
  ○ Statuten nach Kap.-Erhöhung
  ○ ggf. weitere Verträge
- Grundbucheintrag
	
	- Gründung mit Fr. 100’000
	- für Grundstück
	- Regelung Übergang Betrieb
	- Abschluss 2025 muss genehmigt sein. Dokumente werden im Frühling 2026 erstellt
	
	- nach Kap.-Erhöhung
		
		- Sommer 2025
		- Phase 2 (2024)
		- Phase 2 (2024)
		- Frühling 2026
		
		- Frühling 2026

Stufe Gemeinde - Leistungsvereinbarung stationär - Ausgliederungsbeschluss (Erlass) - Entwidmung Verwaltungsvermögen	 - neu - für Gutachten Urnenabstimmung - für Übertragung an Sunnetal AG	 - Phase 2 (2024) - Phase 2 (2024) - Frühling 2026
Rulings - Gemeindeamt - Gesundheitsdirektion - Steuerämter Bund und Kanton - Notariat und Handelsregisteramt	 - für Abstimmungsfrage - für LV - für Steuerbefreiung inkl. Emissionsabgabe Eintrag vornehmen	 - Phase 2 (2024) - Phase 2 (2024) - Phase 2 (2024) - Sommer 2025
Personal - Personalreglement - Brückenvertrag Sunnetal AG – Stadt - PK-Regelung - Arbeitsverträge	 - bis Frühling 2024 ausgehandelt - Übergang in Sunnetal AG regeln - Sicherstellen BVG-Lösung, Zusicherung PK liegt vor - neue Verträge für alle MA	 - Phase 2 (2024) - Phase 2 (2024) - Phase 2 (2024) - Sommer 2025

12.7 Annahmen Planerfolgsrechnung

- Parameter Ertrag Pflegeheim
  - Anzahl stationäre Plätze: 32
  - Auslastung Pflegetage: 91 %
  - Durchschnittliche Pflegestufe: 5.5
  - Auslastung Pensionstage: 93%
  - Pensionstaxe: CHF 190
  - Betreuungstaxe: CHF 55
  - Nebenerträge und Erträge Nebenbetriebe: analog Budget 2024
- Parameter Ertrag Alterswohnungen
  - Mieterträge gemäss Mieterspiegel, wobei davon ausgegangen wird, dass sich durch Mieterwechsel die Mieterträge erhöhen. Die Wohnungen liegen im Mittelwert CHF 270 unter den Mietzinsmaxima. Für die Planerfolgsrechnung wird angenommen, dass zwei Wohnungen ab 2026 zu höheren Mieten vermietet werden können, was zu einem Mehrertrag pro Jahr von rund CHF 6'500 führt.
- Personalaufwand
  - Personalaufwand ohne VR: analog Budget 2024
  - Entschädigung VR gemäss Kalkulation
- Abschreibungen
  - Die Anlagen werden gemäss Eckwerten im Kap. 10.1 zu Buchwerten auf die Sunnetal AG übertragen. Die Sunnetal AG wird in der Finanzbuchhaltung die Anlagen nach Curaviva über die Restnutzungsdauer abschreiben. Zu diesem Zweck wurden die Restnutzungsdauern der verschiedenen Anlagegüter und der Abschreibungen ermittelt – sie sind im Anhang 12.12 dargestellt. Diese effektiven Anlagenutzungskosten fliessen in die Finanzplanung 2026-2028 ein.
- Instandhaltungsreserve Alterswohnungen
  - Die zusätzlichen Kosten für die Instandhaltungsreserve, die in der Erfolgsrechnung berücksichtigt werden sollen, belaufen sich auf rund TCHF 6 und werden durch die eingerechneten Mietzinserhöhungen neutralisiert.

Tabelle 20: Berechnung Instandhaltungsreserve

	Alterswohnungen
Neuwert	5'662'061
Instandhaltungsreserve in %	1.00%
Instandhaltungsreserve in CHF	56'621
Instandhaltungsreserve in CHF	56'621
./. Abschreibungen	50'949
Noch als Unterhaltskosten in der ER zu berücksichtigen	5'672

[126-06_0601_Daten_V0.21_2024 04 23 RW ESCA.xlsx]Instandhaltungsreserven

12.8 Planerfolgsrechnung 2026 – 2028 (inkl. Budget 2024)

				Ausgliederung / Verselbstständigung					
		2024		2026		2027		2028	
		Budget	in %	Finanzplan	in %	Finanzplan	in %	Finanzplan	in %
Pflegeheim	**Erträge Pflegeheim Kerngeschäft**	**4'501'400**	**91.4%**	**4'491'900**	**91.4%**	**4'491'900**	**91.4%**	**4'491'900**	**91.4%**
	Betreuung	648'900	13.2%	584'600	11.9%	584'600	11.9%	584'600	11.9%
	Pension	1'940'400	39.4%	2'063'900	42.0%	2'063'900	42.0%	2'063'900	42.0%
	Pflege	1'846'200	37.5%	1'778'400	36.2%	1'778'400	36.2%	1'778'400	36.2%
	Nebenerträge Pension	65'900	1.3%	65'000	1.3%	65'000	1.3%	65'000	1.3%
	Erträge Pflegeheim Nebenbetriebe	**377'700**	**7.7%**	**377'400**	**7.7%**	**377'400**	**7.7%**	**377'400**	**7.7%**
	Miete Parkplätze Personal und sonstige Erträge Personal	11'400	0.2%	11'400	0.2%	11'400	0.2%	11'400	0.2%
	Gastronomie / Hauswirtschaft	366'300	7.4%	366'000	7.4%	366'000	7.4%	366'000	7.4%
	Erträge Pflegeheim Leistungen an Gemeinde	**44'900**	**0.9%**	**45'000**	**0.9%**	**45'000**	**0.9%**	**45'000**	**0.9%**
	Personal- und Sachleistungen an Gde. 6	44'900	0.9%	45'000	0.9%	45'000	0.9%	45'000	0.9%
	Total Erträge Pflegeheim	**4'924'000**	**100.0%**	**4'914'300**	**100.0%**	**4'914'300**	**100.0%**	**4'914'300**	**100.0%**
	Personalaufwand 3	-3'815'700	-77.5%	-3'820'000	-77.7%	-3'820'000	-77.7%	-3'820'000	-77.7%
	Strategisches Führungsorgan	0	0.0%	-39'000	-0.8%	-39'000	-0.8%	-39'000	-0.8%
	Personalleistungen zuhanden Alterswohnungen	0	0.0%	33'000	0.7%	33'000	0.7%	33'000	0.7%
	Personalleistungen der Gemeinde (Interne Verrechnung) 4	-73'800	-1.5%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Ergebnis 2 Pflegeheim	**1'034'500**	**21.0%**	**1'088'300**	**22.1%**	**1'088'300**	**22.1%**	**1'088'300**	**22.1%**
	Sachaufwand inkl. IT Nutzung PH 5	-796'800	-16.2%	-790'000	-16.1%	-790'000	-16.1%	-790'000	-16.1%
	Sachaufwand für vormalige interne Verrechnung von Gemeinde			-74'000	-1.5%	-74'000	-1.5%	-74'000	-1.5%
	Sachaufwand zuhanden Alterswohnungen	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Unterhalt PH 7	0	0.0%	-50'000	-1.0%	-50'000	-1.0%	-50'000	-1.0%
	Ergebnis 3 (EBITDA) Pflegeheim	**237'700**	**4.8%**	**174'300**	**3.5%**	**174'300**	**3.5%**	**174'300**	**3.5%**
	Mietzins PH inkl. Bistro (Interne Verrechnung)	-351'100	-7.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Abschreibung Gebäude, Gebäudetechnik, Ausstattung PH inkl Bistro	0	0.0%	-201'000	-4.1%	-201'000	-4.1%	-201'000	-4.1%
	Kapitalkosten Fremdkapital	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Ergebnis 4	**-113'400**	**-2.3%**	**-26'700**	**-0.5%**	**-26'700**	**-0.5%**	**-26'700**	**-0.5%**
	Rückstellungen	0		0		0		0	
	Finanzaufwand/-Ertrag (inkl. interne Verzinsung)	0		0		0		0	
	Ergebnis 5 - Total ordentliches Ergebnis	**-113'400**	**-2.3%**	**-26'700**	**-0.5%**	**-26'700**	**-0.5%**	**-26'700**	**-0.5%**
	Umstellungs- und Aufbaukosten	0		0		0		0	
	Betriebsfremder Ertrag	0		0		0		0	
	Betriebsfremder Aufwand	0		0		0		0	
	Ergebnis 6	**-113'400**	**-2.3%**	**-26'700**	**-0.5%**	**-26'700**	**-0.5%**	**-26'700**	**-0.5%**
	a.o. Ertrag (Spenden, Beiträge Dritter)	0		0		0		0	
	a.o. Aufwand	-50'000		0		0		0	
	Jahresergebnis (+Gewinn, -Verlust) Pflegeheim	**-163'400**	**-3.3%**	**-26'700**	**-0.5%**	**-26'700**	**-0.5%**	**-26'700**	**-0.5%**
Alterswohnungen	**Erträge Alterswohnungen Kerngeschäft**	**258'000**	**100.0%**	**264'500**	**97.8%**	**264'500**	**97.8%**	**264'500**	**97.8%**
	Mieterträge AW inkl. Parkplätze	231'000	89.5%	233'500	86.3%	233'500	86.3%	233'500	86.3%
	Nebenkosten zur Miete	27'000	10.5%	31'000	11.5%	31'000	11.5%	31'000	11.5%
	Erträge Alterswohnungen Leistungen an Gemeinde	**0**	**0.0%**	**6'000**	**2.2%**	**6'000**	**2.2%**	**6'000**	**2.2%**
	Sachleistungen an Fachstelle Seniorenarbeit	0	0.0%	6'000	2.2%	6'000	2.2%	6'000	2.2%
	Total Erträge Alterswohnungen	**258'000**	**100.0%**	**270'500**	**100.0%**	**270'500**	**100.0%**	**270'500**	**100.0%**
	Personalaufwand 3	-76'700	-29.7%	-42'600	-15.7%	-42'600	-15.7%	-42'600	-15.7%
	Interne Verrechnung Personalaufwand								
	Ergebnis 2 Alterswohnungen	**181'300**	**70.3%**	**227'900**	**84.3%**	**227'900**	**84.3%**	**227'900**	**84.3%**
	Sachaufwand inkl. Heizungsanteil und IT Nutzung	-48'300	-18.7%	-60'000	-22.2%	-60'000	-22.2%	-60'000	-22.2%
	Ergebnis 3 (EBITDA) Alterswohnungen	**133'000**	**51.6%**	**167'900**	**62.1%**	**167'900**	**62.1%**	**167'900**	**62.1%**
	Kalkulatorischer Mietzins AW	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Abschreibung Gebäude, Gebäudetechnik, Ausstattung AW	0	0.0%	-51'000	-18.9%	-51'000	-18.9%	-51'000	-18.9%
	Kapitalkosten Fremdkapital	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Jahresergebnis (+Gewinn, -Verlust) Alterswohnungen	**133'000**	**51.6%**	**116'900**	**43.2%**	**116'900**	**43.2%**	**116'900**	**43.2%**
	Jahresergebnis (+Gewinn, -Verlust) Alterszentrum	**-30'400**	**-0.6%**	**90'200**	**1.7%**	**90'200**	**1.7%**	**90'200**	**1.7%**

[126-06_0601_Daten_V0.21_20241004 23 RWESCA.xlsx]FinanzplanAW

12.9 Tarifvergleiche Pension und Betreuung (Stand 2024)

Betrieb	Einerzimmer		Doppelzimmer / -Wohnung		Betreuung	Einzelzimmer inkl. Betreuung
	von CHF…	…bis CHF	von CHF…	…bis CHF	Ø CHF / Tag	Ø CHF / Tag
Alterszentrum Sunnetal	175.00				60.00	235.00
Alterszentrum Sunnetal ab 1.1.19	190.00				55.00	245.00
Pflegezentrum Dietenrain und im Grund, Uster	174.00	186.00	149.00		50.00 (75.00)	230.00
Vitafutura, Volketswil	190.00 (170.00)	200.00 (180.00)	175.00 (160.00)		52.00 (72.00)	247.00
Alters- und Pflegezentrum Wägelwiesen, Wallisellen	185.00		185.00		45.00 (60.00)	230.00
Wohn- und Pflegezentrum im Vieri, Schwerzenbach	163.00 + 20.00 (ausserkant.)		126.00		66.00 (93.00)	229.00
Pflegezentrum Forch*	170.00 (190.00)	200.00	140.00 (170.00)		53.50 (80.00)	238.50
Alters- und Pflegeheim AG zum Lärchenbaum, Schwerzenbach	liquidiert 2022		liquidiert 2022			
Alters- und Spitexzentrum Dübendorf**	164.00	184.00	141.00	163.00	47.00 - 87.00 (4-stufig)	241.00
Pflegezentrum Witikon	186.00 (175.00)	200.00	165.00 (160.00)	170.00	55.00 (60.00)	248.00

['126-06_0601_Daten_V0.21_2024 04 23 RW ESCA.xlsx]Tarif-Vgl

() Zahlen in Klammern sind Tarife für dementielle Bewohnende

*CHF 20 Infrastrukturzuschlag für Bewohner:innen, die ihren zivilrechtlichen Wohnsitz im Jahr vor dem Heimeintritt ausserhalb der Gemeinden Maur, Zumikon oder Fällanden hatten

** CHF 20 Zuschlag Gerontopsychiatrie; CHF 25 Zuschlag Kt. ZH aber nicht aus Dübendorf, CHF 50 ausserkantonal

12.10 Bilanz AZS per 31.12.2023

Nummer	Bilanz	31.12.2023
	AKTIVEN	**7'312'610.19**
10	**Finanzvermögen (FV)**	**2'533'120.05**
100	***Flüssige Mittel und kurzfristige Geldanlagen***	***1'694'857.79***
1000.14	Kasse Altersarbeit	500.00
1000.15	AZ Hauptkasse	9'731.05
1000.16	AZ Kasse Bistro	650.00
1002.05	Zürcher Kantonalbank AZ 1140-0118.894	1'144'090.65
1004.03	Verkäufe EC-Karte AZ (SIX Payment)	967.20
	Fonds im FK	539'418.89
101	***Forderungen***	***794'525.45***
1010.05	Forderungen Alterszentrum	783'653.40
1013.1	Lohnvorschüsse	10'000.00
1019.10	Guthaben bei Sozialversicherungsanstalt	872.05
1019.12	Guthaben bei Kranken- und Unfallversicherungen	.00
104	***Aktive Rechnungsabgrenzungen (RA)***	***7'786.75***
1041.01	Aktive RA Sach- und Betriebsaufwand AZ	7'786.75
106	***Vorräte und angefangene Arbeiten***	***43'736.81***
1061.00	Vorräte Roh- und Hilfsmaterial AZ	43'736.81
14	**Verwaltungsvermögen (VV)**	**4'779'490.14**
140	***Sachanlagen Verwaltungsvermögen***	***4'779'490.14***
1400.00	Grundstück	57'516.17
1404.00	Hochbauten	4'307'495.61
	Total SA Pflegeheim	*4'365'011.78*
1400.00	Grundstück	19'172.06
1404.00	Hochbauten, Gebäude	395'306.30
	Total SA Alterswohnungen	*414'478.36*
	PASSIVEN	**6'151'402.33**
20	**Fremdkapital**	**6'151'402.33**
200	***Laufende Verbindlichkeiten***	***5'506'702.31***
2000.03	Kreditoren AZ	117'474.62
2000.10	Sozialversicherungen (AHV/ALV/FAK)	1'629.60
2000.16	Kreditor Quellensteuern	.00
2005.04	KK Politische Gemeinde (AZ)	5'122'030.14
2005.44	Lohndurchlauf	34'159.30
2002.20	MWST Alterszentrum	.00
2006.00	Depot/Kaution Bewohner AZ	213'416.40
2006.01	Verbindlichkeiten Badge AZ	5'733.25
2041.03	Passive RA Sach- und übriger Betriebsaufwand AZ	12'259.00
205	***Kurzfristige Rückstellungen***	***105'281.13***
2050.00	Kurzfristige Rückstellungen aus Mehrleistungen des Personals	105'281.13
209	***Verbindlichkeiten gegenüber Fonds im FK***	***539'418.89***
2092.00	Wohnraum für Betagte	339'683.07
2092.01	Alters- und Pflegeheimfonds	199'735.82

[126-06_0601_Daten_V0.20_2024 04 10 RW ESCA.xlsx]Übernahmebilanz V4

12.11 Investitionen und kalkulatorische Anlagenwerte

12.11.1 Pflegeheim

	Zusammenstellung nach Anlagekategorien Bauten 2004 bis 2020			Aufteilung Investition 2016 gemäss KV vom 24.1.2013								Anlagewert per Ende:
	Pflegeheim		**Jahr**	**Pflegeheim CHF**	**An-teil %**	**Alters-wohnungen**	**Anlage-kate-gorie**	**Nutzungs-dauer in Jahren**	**Abschrei-bungs-satz p.a.**	**Abschrei-bungen CHF p.a.**	**2025**
51	Anlagekategorie 2 (langfristig), Neubau		2004	8'283'479.90	84%		2	33	3.03%	251'014.54	2'761'159.97
52	Anlagekategorie 3 (langfristig), Neubau		2004	538'417.05	5%		3	20	5.00%	26'920.85	-
53	Anlagekategorie 4 (Ausstattung / Mobilien), Neubau		2004	1'055'546.45	11%		4	10	10.00%	105'554.65	-
54	Anlagekategorie 2 (langfristig), Ergänzungsbau		2016	2'429'307.13	68%		2	33	3.03%	73'615.37	1'693'153.45
55	Anlagekategorie 3 (langfristig), Ergänzungsbau		2016	911'501.15	26%		3	20	5.00%	45'575.06	455'750.57
56	Anlagekategorie 4 (Ausstattung / Mobilien), Erg.-Bau		2016	226'373.36	6%		4	10	10.00%	22'637.34	-0.00
25	Umbau Pflegeheim[1)]		2007	54'815.45			3	20	5.00%	2'740.77	2'740.77
26	Tiefkühlanlage[2)]		2008	89'217.75			3	20	5.00%	4'460.89	8'921.78
27	Erweiterung Tiefkühlkapazität[2)]		2010	17'519.95			3	20	5.00%	876.00	3'503.99
28	Anbau Leergutschuppen[2)]		2010	63'952.25			2	33	3.03%	1'937.95	32'945.10
29	Parkplätze Alterszentrum[1)]		2013	53'504.15			2	33	3.03%	1'621.34	32'426.76
30	Vorplatz Bistro, Anpassung[1)]		2015	113'355.15			2	33	3.03%	3'435.00	75'570.10
48	Buffetanlage[2)]		2016	97'200.65			3	20	5.00%	4'860.03	48'600.33
49	Alterszentrum Brandschutzauflagen GVZ[1)]		2020	65'326.95			2	33	3.03%	1'979.60	53'449.32
57	**Zwischentotal / Kalkulatorischer Restwert**	**per Ende**	**2025**	**13'999'517.34**						**547'229.39**	**5'168'222.13**
11	Staatsbeitrag		2004	-617'627.75			2	33	3.03%	-18'715.99	-205'875.92
39	Staatsbeitrag		2016	-134'000.00			2	33.00	3.03%	-4'060.61	-93'393.94
58	**Total / Kalkulatorischer Restwert**	**per Ende**	**2025**	**13'247'889.59**						**524'452.79**	**4'868'952.28**
59	**Total / Kalkulatorischer Restwert, ohne Invest. 2007-2012 (Pos. 25 bis 30) und 2016-2020 (Pos. 48 bis 49), aber inkl. Staats-beiträge (Pos. 11 und 39)**	**per Ende**	**2025**	**12'692'997.29**						**502'541.20**	**4'610'794.14**

Legende: [1)] werterhaltend [2)] wertvermehrend

VORLÄUFIG

12.11.2 Alterswohnungen

	Alterswohnungen										
60	Anlagekategorie 2 (langfristig)		2004			3'089'478.75	2	45	3.03%	93'620.57	1'029'826.25
61	Anlagekategorie 3 (langfristig)		2004			9'535.55	3	20	5.00%	476.78	-
62	Anlagekategorie 4 (Ausstattung / Mobilien)		2004			1'713.40	4	10	10.00%	171.34	-
63	Anlagekategorie 2 (langfristig)		2016			1'980'090.22	2	45	3.03%	60'002.73	1'380'062.88
64	Anlagekategorie 3 (langfristig)		2016			598'328.80	3	20	5.00%	29'916.44	299'164.40
65	Anlagekategorie 4 (Ausstattung / Mobilien)		2016			3'821.14	4	10	10.00%	382.11	-
66	**Zwischentotal / Kalkulatorischer Restwert**	**per Ende**	**2025**			5'682'967.86				184'569.97	2'709'053.53
23	Staatsbeitrag		2004			-20'907.00	2	45	3.03%	-633.55	-6'969.00
66	**Total / Kalkulatorischer Restwert**	**per Ende**	**2025**			**5'662'060.86**				**183'936.43**	**2'702'084.53**

[126-06_0601_Daten_V0.20_2024 04 10 RW ESCA.xlsx]Abschr ab 2026

VORENTWURF

12.12 Anlagen: Buchwerte und Abschreibungen ab 2026

Stand:	10.04.2024	Anschaffungskos	Kumulierte	Buchwert	**Laufende**	Buchwert	kumulierte	N-Beginn	N-Dauer	R-NDauer	jährliche	Buchwert gAG	N-Dauer	R-NDauer	jährliche	jährliche
		Stand per	Abschreibung per	per	**Abschr. per**	per	Abschreibung			per	Abschreibung		gAG	gAG ab	Abschreibung	Abschreibung
		01.01.	31.12.	31.12.	31.12.	31.12.	per 31.12.			31.12.2025	in Gde ab	per 31.12.		01.01.2026	für APH ab	für AW ab
Nummer		2023	2023	2023	2023	2025	2025				2026	2025			2026 in gAG	2026 in gAG
Pflegeheim und Alterswohnungen total				bestätigt 26.3.24 scf	bestätigt 26.3.24 scf											
100018	Anbau Leergutschuppen	63'952.25	-44'581.93	19'370.32	-1'019.00	17'332.32	46'619.93	01.01.2010	33	17	1'019.55	17'332	33	17	1'019.55	
100022	Parkplätze Alterszentrum	53'504.25	-28'261.09	25'243.16	-1'147.00	22'949.16	30'555.09	01.01.2013	33	20	1'147.46	22'949	33	20	1'147.46	
100061	Vorplatz Bistro, Sanierung	113'355.15	-52'643.94	60'711.21	-2'891.00	54'929.21	58'425.94	01.01.2015	30	19	2'891.01	54'929	33	22	2'496.78	
100062	Erweiterung Alterszentrum (per 2016)	304'206.75	-175'915.24	128'291.51	-5'831.00	116'629.51	187'577.24	01.01.2013	33	20	5'831.48	116'630	33	20	5'831.48	
100063	AZ Sunnetal, Erweiterung (per 2016)	5'645'386.83	-2'730'070.16	2'915'316.67	-126'753.00	2'661'810.67	2'983'576.16	01.01.2014	33	21	126'752.89	1'500'408.58	33	21	71'448.03	
100063	(100063 Anteil Seniorenwohnungen)							01.01.2014	33			1'161'402.09	45	33		35'194.00
100064	Buffetanlage, Ersatz	109'415.45	-51'065.40	58'350.05	-4'862.00	48'626.05	60'789.40	01.01.2016	20	10	4'862.61	48'626	20	10	4'862.61	
100065	Umbau Alterszentrum	54'815.45	-49'003.45	5'812.00	-1'938.00	1'936.00	52'879.45	01.01.2007	20	1	1'936.00	1'936	20	1	1'936.00	
100067	Landkauf (1988)	76'688.23	-	76'688.23	-	76'688.23	-	01.01.1988	-	-	-	-	-	-	-	
100068	Projektierung (1990)	413'421.60	-413'421.12	0.48	-	-	413'421.60	01.01.1990	33	-	-	-	33	-	-	
100069	Investitionen Alterszentrum	89'217.75	-76'760.02	12'457.73	-3'115.00	6'227.73	82'990.02	01.01.2008	20	2	3'113.87	6'228	20	2	3'113.87	
100070	Erweiterung Kühlkapazität	17'519.95	-12'138.81	5'381.14	-283.00	4'815.14	12'704.81	01.01.2010	33	17	283.24	4'815	20	4	1'203.79	
100071	Projekt Altersheim (1994 + 1995)	545'640.00	-530'375.72	15'264.28	-5'088.00	5'088.28	540'551.72	01.01.1994	33	1	5'088.28	5'088	33	1	5'088.28	
100072	Projekt Altersheim (2000)	-	-24'664.60	-24'664.60	2'740.00	-19'184.60	19'184.60	01.01.2000	33	7	-2'740.66	-19'185	33	7	-	
100073	Neubau Altersheim (Projekt 2000)	-	-30'849.90	-30'849.90	2'805.00	-25'239.90	25'239.90	01.01.2002	33	9	-2'804.43	-25'240	33	9	-	
100074	Neubau Pflegewohnungen (APH 2004)	9'260'633.40	-7'951'136.79	1'309'496.61	-100'730.00	1'108'036.61	8'152'596.79	01.01.2004	33	11	100'730.60	1'108'037	33	11	100'730.60	
100075	Neubau Seniorenwohnungen (2004)	3'079'820.70	-2'651'572.40	428'248.30	-32'942.00	362'364.30	2'717'456.40	01.01.2004	33	11	32'942.21	362'364	45	23		15'754.97
101007	Alterszentrum Brandschutzauflagen GVZ	65'326.95	-7'920.00	57'406.95	-1'980.00	53'446.95	11'880.00	31.12.2020	33	28	1'908.82	53'447	33	28	1'908.82	
5105 Pflegeheim und Alterswohnungen Sunnetal		**19'892'904.71**	**-14'830'380.57**	**5'062'524.14**	**-283'034.00**	**4'496'455.66**	**15'396'449.05**				**282'962.91**				**200'787.25**	**50'948.97**
		19'779'549.56								Sachanlagen Pflegeheim:		2'855'720				
		142'015.18								Sachanlagen Alterswohnungen:		1'523'766				

[126-06_0601_Daten_V0.20_2024 04 10 RW ESCA.xlsx]Abschr ab 2026

VORENTWURF