

Auszug aus dem Protokoll des Regierungsrates des Kantons Zürich

Sitzung vom 17. April 2019

388. Gründung einer koordinierenden Organisation im Bereich Demenz (Projekt «Mäander»), Projektfreigabe

I. Ausgangslage

Die kantonale Umsetzung der vom Bund 2013 festgelegten Nationalen Demenzstrategie wird 2019 abgeschlossen. Im Rahmen der Umsetzung zeigte es sich, dass auch mit den realisierten Verbesserungen in der Versorgung von Menschen mit Demenz die gesamtgesellschaftliche Problematik der Demenzkrankheit ungelöst ist. Es besteht nach wie vor ein sehr grosser Bedarf an tragfähigen Massnahmen zur gesellschaftlichen Integration und Unterstützung der Betroffenen, um die Folgen der Erkrankung besser tragbar zu machen.

Vor diesem Hintergrund erteilte der Regierungsrat mit Beschluss Nr. 517/2018 der Gesundheitsdirektion den Auftrag, zusammen mit der Direktion der Justiz und des Innern und der Sicherheitsdirektion ein Projekt zur Gründung einer gesellschaftlich breit abgestützten koordinierenden Organisation einzuleiten. Ziel dieser neu zu schaffenden Instanz soll es sein, Massnahmen zur Verbesserung der Alltagsbedingungen von Menschen mit Demenz und ihren Angehörigen während aller Krankheitsphasen zu initiieren und zu koordinieren und darüber zu informieren. Es ist sinnvoll, dass der Anstoss für diese Initiative vom Kanton ausgeht, weil er die Beteiligungsprozesse effizient und wirkungsvoll organisieren kann. Die Organisation muss aber auf eine möglichst breite gesellschaftliche Grundlage gestellt werden, um so der gemeinsamen Verantwortung aller Gesellschaftskreise gegenüber den von Demenz Betroffenen gerecht zu werden.

Zweck der Phase «Projektinitialisierung» gemäss HERMES-Projektmanagement ist es, eine definierte Ausgangslage für das Projekt zu schaffen und sicherzustellen, dass die Projektziele mit den Zielen und Strategien der beteiligten Organisationseinheiten abgestimmt sind. Die nun abgeschlossene Initialisierungsphase für das Projekt «Mäander» hatte folgende wesentliche Inhalte:

- Durchführung einer Vertiefungsstudie zur Prüfung der Machbarkeit der Gründung einer unabhängigen koordinierenden Organisation mit breiter gesellschaftlicher Abstützung und Prüfung des Mehrwertes einer solchen Organisation
- Durchführung einer Analyse der wesentlichen Stakeholder, ihrer Aufgaben, Rollen und Interessen

- Konzipierung des Qualitäts- und Risikomanagements für das Projekt
- Erstellung eines detaillierten Projektplanes für die nächste Projektphase, mit Festlegung einer zweckmässigen Projektorganisation und eines zielführenden Projektablaufs sowie Schätzung des Personalaufwands und der Kosten für externe Leistungen

2. Elemente der Projektinitialisierung

Mehrwert- und Machbarkeitsanalyse

Kernelement der Projektinitialisierungsphase war die Durchführung einer Mehrwert- und Machbarkeitsanalyse durch unabhängige Expertinnen und Experten. Obwohl das Auftragsvolumen deutlich unter dem massgeblichen Schwellenwert von Fr. 150 000 lag und somit ein Direktauftrag möglich gewesen wäre, wurde für die Wahl der oder des Beauftragten ein Einladungsverfahren unter drei auf derartige Expertisen spezialisierten Agenturen durchgeführt. Die Wahl fiel auf die bolz+partner consulting ag, Bern und Zürich. Ausschlaggebend war in erster Linie die vorgeschlagene Methodik unter Einbezug eines interdisziplinären Panels mit Vertreterinnen und Vertretern des Non-Profit-Managements, der Philanthropie und der Wissenschaften, ergänzt durch selektive Stakeholder-Interviews. Diese Methodik stellte sicher, dass Antworten auf die relevanten Fragen gegeben werden und dass der Auftrag innert der erforderlichen Frist erfolgreich abgeschlossen werden konnte.

Die Mehrwert- und Machbarkeitsanalyse stellt im Wesentlichen eine Projektevaluation «ex ante» dar: eine Beurteilung des Vorhabens hinsichtlich seiner Durchführbarkeit und seines Nutzens zu einem sehr frühen Zeitpunkt – vor dem eigentlichen Projektstart –, in dem die Ausgestaltung noch nicht abschliessend festgelegt ist. Zweck der externen Review war es, eine unabhängige Aussensicht auf ein Vorhaben zu gewinnen, das in mehrfacher Hinsicht von gängigen Pfaden abweicht, und frühzeitig Hinweise auf kritische Aspekte und darauf beruhende Verbesserungsvorschläge zu erhalten. Als zusätzlicher Nutzen sollte die Expertise – bei positiver Gesamtbeurteilung – das Vertrauen potenzieller Partnerinnen und Partner in das Vorhaben stärken und dadurch nicht zuletzt auch das Fundraising erleichtern.

Weitere Projektinitialisierungsarbeiten

Parallel zur Durchführung der Machbarkeitsstudie wurde, teilweise ebenfalls mit externer Unterstützung, die Projektplanung für die nächste Phase erarbeitet:

- Grundlage für die Arbeiten im Projekt bildet das Projektmanagement-Handbuch, in dem die wesentlichen Module für die Projektabwicklung im Sinne der zu erarbeitende Inhalte synoptisch erfasst und dokumentiert werden. Dieses Handbuch wird während der weiteren Projektarbeit laufend aktualisiert und ergänzt.

- Mit der «PHINEO-Analysemethodik» wurden die Bedarfs- und Umfeldanalyse sowie die Zielgruppen- und Stakeholder-Analyse durchgeführt, die Projektziele weiter konkretisiert und für das Qualitätsmanagement die Erfolgsfaktoren und ihre Indikatoren bestimmt. Dabei wurden die Erkenntnisse aus der Mehrwert- und Machbarkeitsanalyse laufend miteinbezogen.
- Für das Risikomanagement wurden in einem ersten Schritt die potenziellen Angriffspunkte und Schwachstellen in einem Risikomodell dargestellt. Sämtliche identifizierte Risiken wurden anschliessend hinsichtlich ihrer Eintretenswahrscheinlichkeit und ihres Schadenpotenzials eingestuft in einer Risikolandkarte bzw. Risikomatrix erfasst. Diese Risikomatrix soll ebenfalls periodisch überprüft und bei Bedarf nachgeführt werden.
- Für den weiteren Projektablauf wurden verschiedene Varianten skizziert und bewertet. Die zwei Hauptvarianten wurden in einem Projektplan detailliert durchgearbeitet, um so den Zeit- und – davon abgeleitet – den Mittelbedarf (Personal und Finanzen) zu ermitteln.

3. Ergebnisse der Projektinitialisierungsphase

Erkenntnisse aus der Mehrwert- und Machbarkeitsanalyse

Gestützt auf ihre Analyse attestieren die beauftragten Expertinnen und Experten dem Vorhaben zusammenfassend, ein «innovatives und erfolgversprechendes Pionierprojekt mit Leuchtturmpotenzial» zu sein, das es verdiene, weitergeführt zu werden. Die Expertinnen und Experten wiesen allerdings auch auf eine Reihe von verbesserungsbedürftigen, teilweise erfolgskritischen Aspekten hin, darunter die Positionierung des Projektes, die Darstellung des konkreten Nutzens für die Stakeholder und der angestrebten Wirkung im Sinne des «Social Impacts» und die Konzeption der Trägerschaft des Vorhabens.

Gestützt auf die Erkenntnisse aus der Projektreview empfehlen die Autoren der Studie folgende Verbesserungsmassnahmen:

- Konkretisierung der Projektidee mit Vision und Mission und differenziertes Herausarbeiten des Projektnutzens
- Schaffung einer partnerschaftlichen Projektstruktur bereits in der Konzeptphase, mit verpflichtender Einbindung der Schlüsselpartner in das Projekt und entsprechenden Entscheidungsstrukturen
- Gewinnung von Schlüsselpersonen aus der Zivilgesellschaft (Wirtschaft, Forschung, Versorgung) zur glaubwürdigen Verkörperung der Projektidee
- Klares Commitment des Kantons zur Partnerschaftlichkeit des Projektes und für ein längerfristiges Engagement mit Bereitstellung entsprechender Mittel

Insgesamt empfehlen die Expertinnen und Experten, das Projekt unter Berücksichtigung der aufgeführten Verbesserungsmassnahmen weiterzuführen.

Präzisierung der Projektziele

Die Zielsetzung des Projektes und der zu gründenden Organisation – das Initiieren und Koordinieren von Massnahmen zur Verbesserung der Alltagsbedingungen von Menschen mit Demenz und ihren Angehörigen – wurde in der Mehrwert- und Machbarkeitsanalyse ausdrücklich gewürdigt; der Bedarf an integrativen Massnahmen sei belegt und unbestritten. Das Projekt sei als «Social Impact Partnership» zu verstehen – als partnerschaftliches Vorhaben zur Erzielung eines gesellschaftlichen Mehrwertes. Auch im Kantonsvergleich sei diese Initiative schweizweit führend.

Demgegenüber wird der konkrete Nutzen des Projektes als noch zu wenig präzise und greifbar kritisiert. Diese Kritik ist, auch vor dem Hintergrund der anspruchsvollen Situation in der Demenzversorgung, nachvollziehbar. Mit dem Projekt «Mäander» sollen wirksame Massnahmen zur Verbesserung der Lebensbedingungen und der Integration von Demenzbetroffenen im Alltag gefördert und verbreitet werden. Um diese Absicht besser verständlich zu machen, wurde in der Initialisierungsphase ein zusätzlicher Fokus auf die Identifikation und rasche Initiierung (noch vor Gründung der Organisation) von einzelnen kleineren Praxisprojekten gelegt. Neben dem konkreten Nutzen, den diese Projekte erzeugen sollen, dienen sie der Visualisierung der Projektidee von «Mäander». Zudem sollen aus diesen «prototypischen» Projekten allgemeine Erkenntnisse bezüglich der Initialisierung und Koordinierung solcher Projekte gewonnen werden, was wiederum für die Konzeption der zu gründenden Organisation und ihrer Strukturen und Prozesse wichtige Anhaltspunkte geben kann. Als besonders vielversprechend stehen zurzeit ein Projekt zur seelsorgerischen Begleitung von Angehörigen und Betreuenden und ein Projekt zur Freizeitgestaltung von Menschen mit Demenz unter Einbezug von Freiwilligen im Raum.

Erkenntnisse aus der Stakeholder-Analyse

Stakeholder sind Personen oder Organisationen, die Ansprüche an Inhalte oder Prozesse in einem bestimmten Themenfeld geltend machen. Für das Themenfeld Demenz – und damit für das Projekt «Mäander» – lassen sich zahlreiche Stakeholder identifizieren, die zunächst nach ihrer unmittelbaren Betroffenheit einem von drei konzentrischen Kreisen zugeordnet werden können:

- Der erste, innerste Kreis der Stakeholder besteht aus den Betroffenen selbst: Menschen mit Demenz und ihre Angehörigen.

- Der zweite Kreis umfasst alle Personen und Organisationen, die mittelbar und unmittelbar Leistungen zugunsten der Menschen mit Demenz und ihrer Angehörigen erbringen: Personen und Organisationen der Gesundheitsversorgung und der sozialen Sicherheit, Bildungs- und Forschungsinstitutionen sowie Finanzierer, aber auch Patientenorganisationen, die Beratungsleistungen erbringen und als Interessenvertreter agieren.
- Der dritte Kreis der Stakeholder umfasst schliesslich die übrigen Organisationen und Institutionen der Zivilgesellschaft (mit all ihren Aktivitätsfeldern wie Wirtschaft, Sport, Kultur, Religion und Freizeit) sowie der öffentlichen Hand.

In ihrer Mehrwert- und Machbarkeitsanalyse bestätigten die externen Expertinnen und Experten, dass die aktive Mitwirkung im Projekt aus Gründen der Agilität und Praktikabilität auf zentrale «Schlüsselakteurinnen und -akteure» beschränkt werden sollte, wie dies bisher auch vorgesehen war. Eine direkte Einbindung vieler Stakeholder insbesondere des zweiten Kreises sei in dieser Phase nicht notwendig und könne unter Umständen das Projekt verzögern. Allerdings kritisierten die Expertinnen und Experten, dass das erforderliche direkte und verbindliche Engagement bei den Schlüsselakteurinnen und -akteuren noch nicht vorhanden sei. Die Projektidee sei noch nicht umfassend verstanden, der konkrete Nutzen noch nicht erkannt. Auch sei der Kreis der identifizierten Projektträger noch zu klein; es müsse über die drei vorgesehenen Projektpartner Gemeindepräsidentenverband des Kantons Zürich, Alzheimervereinigung Kanton Zürich und Pro Senectute Kanton Zürich hinaus der Einbezug weiterer wichtiger Stakeholder erwogen werden. Dazu zählten die Beauftragten der Städte Zürich und Winterthur sowie Vertreterinnen und Vertreter der Wirtschaft, der Wissenschaft und der medizinischen Fachverbände.

Der dargelegten Gruppierung der Stakeholder in drei Kreise und den kritischen Hinweisen aus der Mehrwert- und Machbarkeitsanalyse wird im Projekt wie folgt Rechnung getragen:

- Der direkte Einbezug von Menschen mit Demenz und ihren Angehörigen im Projekt ist kaum praktikabel; stellvertretend handeln die Alzheimervereinigung Kanton Zürich und die Pro Senectute Kanton Zürich. Sie sind im Projekt eingebunden.
- Die Stakeholder des zweiten Kreises, wie Hausarztvereinigungen, Spitäler, Pflege- und Altersheime, Tageskliniken, Spitex-Organisationen, Institutionen der sozialen Sicherheit (wie Sozialämter und Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden) und Versicherer, werden in das Projekt primär über bestehende bzw. weiterzuführende Plattformen eingebunden. Im Vordergrund steht dabei die Fortführung des kan-

tonalen Demenzforums, einer für die Umsetzungsbegleitung der Nationalen Demenzstrategie eingerichteten Informations- und Kommunikationsplattform.

- Aus dem Bereich der öffentlichen Hand des dritten Stakeholder-Kreises sind im Projekt wie bis anhin die drei kantonalen Verwaltungseinheiten Gesundheitsdirektion, Direktion der Justiz und des Innern sowie Sicherheitsdirektion und stellvertretend für die Gemeinden der Gemeindepräsidentenverband des Kantons Zürich vertreten. Auch die Stadt Zürich hat sich bereit erklärt, das Projekt als Träger zu unterstützen.
- Um aber das Projekt auch in der Zivilgesellschaft sichtbar zu verankern und so dessen übergeordneten Wirkungszielen zu entsprechen, soll die Trägerschaft der koordinierenden Organisation wenn möglich bereits auf den Zeitpunkt ihrer Gründung um ausgewählte Vertreterinnen und Vertreter des dritten Kreises – genauer: der Wirtschaft und der Philanthropie – ergänzt werden. Gespräche zur Gewinnung dieser beiden Mitträger sind in Gang.

Zu einem späteren Zeitpunkt – nach Etablierung der Grundfunktionen und -prozesse der koordinierenden Organisation – soll es weiteren Stakeholdern des zweiten und dritten Kreises (oder ihren Verbänden) ermöglicht werden, sich direkt in die Trägerschaft der koordinierenden Organisation einzubringen.

Schwerpunkte des Risikomanagements

Im Risikobericht wurden insgesamt 19 Risiken für das Projekt «Mäander» identifiziert. Davon wurden sieben als besonders beachtenswert bezeichnet. Diese grössten Risiken des Projektes «Mäander» sind:

- Die Schlüsselakteurinnen und -akteure beteiligen sich nicht oder nur mit halber Kraft.
- Es kann kein Leadsponsor oder -donator gewonnen werden.
- Die Kommunikation ist nicht marktkonform.
- Die Strategie der Organisation zielt an den Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden vorbei.
- Die Berichterstattung in den Medien ist ungünstig bzw. negativ.
- Die Projekteigentümerschaft und die Projektrollen sind unklar.
- Die Projektorganisation ist zu wenig initiativ und durchschlagskräftig.

Insgesamt wird die Eintretenswahrscheinlichkeit für alle identifizierten Risiken als mässig bis gering bewertet. Das Risikokzept bezeichnet zudem Massnahmen, die sicherstellen sollen, dass die Risiken beherrschbar bleiben.

Variantenvergleich und Variantenwahl

In der Projektskizze, welche die Grundlage für das externe Gutachten bildete, war ursprünglich eine zwei- bis dreijährige Pilotphase mit einer virtuellen Organisation zur Durchführung einiger weniger Praxisprojekte vorgesehen, mit anschliessendem Entscheid bezüglich Gründung der Organisation zur Überführung in den Regelbetrieb. Nach diesem Modell wäre die definitive Organisation erst nach Abschluss und Evaluation der Pilotphase gegründet worden.

Nach Auffassung der externen Beauftragten besteht bei diesem Vorgehen die Gefahr eines zu schleppenden Projektfortschrittes und eines insgesamt zu geringen Momentums für das Vorhaben. Sie befürworten eine raschere Gründung, um so auch schneller sichtbare und mit der Organisation assoziierbare Wirkung zu erzielen.

Das Vorgehen wurde mit den Projektpartnern ausführlich diskutiert und die Vor- und Nachteile der Varianten sorgfältig abgewogen. Insgesamt fiel das Votum klar für die kürzere Vorgehensvariante und die rasche Gründung der koordinierenden Organisation aus. Damit zusammenhängend wurden sodann auch Varianten betreffend die Rollen der Projektpartner im Projekt besprochen und die Frage, ob die operative Leitung (Geschäftsführung) der zu gründenden Organisation sinnvollerweise durch den Kanton gestellt werden soll oder ob sie gemeinsam durch die Projektträger einzusetzen sei. Auch hier fiel die Wahl eindeutig auf die am weitesten gehende Variante mit einer gemeinsam eingesetzten, vom Kanton unabhängigen Geschäftsstelle.

Die gewählte Vorgehensvariante soll nun zur Umsetzungsreife gebracht werden.

4. Projektplan Phase «Konzept»

Inhaltliche Schwerpunkte

Ausgehend vom Phasenziel gemäss gewählter Vorgehensvariante, wonach die koordinierende Organisation in ihrer Grundkonfiguration innert möglichst kurzer Zeit zur Gründung bereit ist, stehen in der Phase «Konzept» folgende Arbeitsinhalte im Sinne von «Lieferobjekten» im Zentrum:

- Entscheid über die Rechtsform und darauf folgend Ausarbeitung der Rechtsgrundlagen der Organisation (Statuten, Organisationsreglement)
- Formulierung der Normen der Organisation: Vision, Mission, Strategie
- Etablierung der Grundlagen der Kommunikation der Organisation und der Zusammenarbeit mit den Stakeholdern
- Definition der Grundstrukturen und -prozesse der Organisation
- Besetzung des strategischen Führungsorgans (Verwaltungsrat/Stiftungsrat/Vorstand)

- Besetzung des operativen Führungsorgans (Geschäftsstelle)
- Sicherstellung der betrieblichen Basisfinanzierung
- Etablierung der Grundlagen der Arbeit in den Umsetzungsprojekten und Sicherstellung eines wirksamen Projektmanagements

Rechtsform und Rechtsgrundlagen

Im Rahmen der Projektvorbereitungsarbeiten stand für die zu gründende Organisation als Arbeitshypothese die Rechtsform der Stiftung im Vordergrund. Dies wurde in der Mehrwert- und Machbarkeitsanalyse infrage gestellt. Es wurde unter anderem darauf hingewiesen, dass die Rechtsform des Vereins wesentlich flexibler in der Ausgestaltung und vor allem der späteren Anpassung und Präzisierung des Organisationszwecks und im Einbezug weiterer Stakeholder ist als die Stiftung.

Vor diesem Hintergrund ist die Rechtsform nochmals zu evaluieren. Gestützt auf den Evaluationsentscheid können anschliessend die Statuten und ein Basisorganisationsreglement für die gewählte Rechtsform ausgearbeitet werden.

Normen der Organisation

Um eine möglichst gute Akzeptanz für das Projekt und eine starke Identifikation der Projektträger mit der zu gründenden Organisation zu erreichen, muss eine gemeinsame Zielformulierung vorgenommen und Wertebasis geschaffen werden. Dies soll über die kollektive Erarbeitung der «Organisationsnormen» Vision, Mission und Strategie geschehen. Für diese Führungsdokumente liegen bereits Entwürfe vor, die als Diskussionsgrundlage dienen können und während der Konzeptphase in Workshop-artigen Formaten von den Gründungspartnern gemeinsam überarbeitet und weiterentwickelt werden sollen.

Kommunikation und Zusammenarbeit

Der Fähigkeit der koordinierenden Organisation zu sach- und adressatengerechter Kommunikation kommt eine entscheidende Bedeutung zu. Zudem muss die Sicht- und Unterscheidbarkeit der unternehmerischen Identität der Organisation nach innen und aussen gewährleistet werden. Schliesslich gilt es, die nötigen digitalen und analogen Kommunikationsmittel bereitzustellen. Die entsprechenden Kommunikationskonzepte und -hilfsmittel sowie die Corporate Identity der Organisation sollen mit Unterstützung durch Dritte erarbeitet werden.

In diesem grösseren Zusammenhang muss auch die Zusammenarbeit mit den Stakeholdern strukturiert und choreografiert werden.

Strukturen und Prozesse

Mit dem Verzicht auf eine längere Pilotphase in einer virtuellen Organisationsstruktur, wie sie ursprünglich angedacht war, klären sich auch die Projektstrukturen. Die Steuerung des Projektes durch den Kanton tritt in den Hintergrund; die entsprechenden Prozessphasen gemäss HERMES (nach Abschluss der Projektinitialisierung sind dies die Phasen «Konzept», «Realisierung» und «Einführung») sind nur noch relevant für die kantonsseitigen Meilensteine und die damit verknüpften Entscheidungen.

Das Projekt als solches soll innert rund acht bis zwölf Monaten zu einer gründungsbereiten Organisation führen, die in der Lage ist, den Betrieb aufzunehmen und Projekte zu initiieren und zu koordinieren sowie über Angebote und Möglichkeiten zu informieren. Mit dem Entscheid zur Gründung wird das Projekt im engeren Sinn abgeschlossen. Die Weiterentwicklung der koordinierenden Organisation – die Verfeinerung und Optimierung der Strukturen und Prozesse, die Gewinnung weiterer Träger usw. – geschieht nicht mehr in den Projekt-, sondern in den Organisationsstrukturen. Auf eine «Pilotphase» im weiteren Sinn wird aber insofern nicht verzichtet, als sie gewissermassen in der Organisation in Form einer «Probezeit» eingebunden wird. Die designierten Projektpartner haben anerkannt, dass die neue Organisation ihren Wert innert der ersten vier bis sechs Jahre in Form von praxistauglichen Umsetzungsprojekten mit konkretem Mehrwert für die Beteiligten und die Gesellschaft als Ganze nachweisen muss. Es wird an den dannzuständigen Trägern der koordinierenden Organisation sein, zu entscheiden, ob die Organisation nach Ablauf der «Probezeit» dieses Ziel erreicht hat oder ob sie mangels Erfolg aufzulösen ist.

Besetzung der strategischen und operativen Organe

Wesentliches Element der nun anlaufenden konzeptuellen Vorphase vor der Gründung ist die Bestimmung der Führungsstrukturen der zu gründenden koordinierenden Organisation. Dazu werden in der Konzeptphase die Anforderungen an die verschiedenen Stellen (strategische und operative Führung) in Form von Pflichtenheften bestimmt und die Kandidatenselektion vorbereitet.

Finanzierung des Betriebes – Ausarbeitung eines Businessplanes

Die Finanzierung der Organisation und ihrer Tätigkeit ist die wichtigste Voraussetzung für die Erreichung des übergeordneten Ziels eines guten Zusammenlebens von Menschen mit Demenz und Menschen ohne Demenz. Damit die zu gründende Organisation diesen Zweck erfüllen kann, muss neben der projektbezogenen «situativen» Finanzierung auch die Grundfinanzierung der Organisation und insbesondere ihrer Ge-

geschäftsstelle sichergestellt sein. Dies kann auf unterschiedliche Weise geschehen, beispielsweise über «Mitgliederbeiträge» der Organisations-träger oder über einen Leadsponsor. Entsprechende Sondierungsgespräche finden seit Längerem statt. Sie müssen intensiviert und vertieft werden. Auf der Grundlage dieser Gespräche und allfälliger Vereinbarungen einerseits sowie der Aktivitäten-, Arbeits- und Ressourcenplanung andererseits ist sodann ein Businessplan für die Basisaktivitäten der Organisation und ihrer Geschäftsstelle auszuarbeiten.

Projektarbeit und Projektmanagement

Eine wichtige Aufgabe der zu gründenden Organisation wird die Initiierung, Koordinierung und Kommunikation von praxisbezogenen Projekten zur Verbesserung der Betreuung und gesellschaftlichen Integration von Menschen mit Demenz und zur Unterstützung der Angehörigen sein. Für ein wirksames Management dieser Vorhaben müssen mit den beteiligten Partnern Standards und Guidelines zu den projektbezogenen Strukturen und Prozessen ausgearbeitet werden, um so eine effiziente, an den Wirkungszielen der zu gründenden Organisation orientierte Umsetzung der Projektideen sicherzustellen.

5. Projektorganisation Phase «Konzept», Zeitplan und Mittelbedarf

Für die nächste Projektphase «Konzept» wird eine gemeinsame strategische Projektführung der beteiligten Partner (Gemeindepräsidentenverband, Alzheimervereinigung, Pro Senectute, allenfalls auch Stadt Zürich) eingesetzt; die operative Projektleitung bleibt bei der Gesundheitsdirektion.

Für die Budgetierung der Vorbereitungsarbeiten wurde eine Phasenplanung mit Bottom-up-Kalkulation der nötigen Schritte für die Erarbeitung der Inhalte und die Entscheide ausgearbeitet, ausgehend von folgenden Projektmodulen («Lieferobjekte» für die Phase «Konzept»):

- Normen der Organisation
- Rechtsform und Rechtsgrundlagen
- Kommunikation
- Aufbau- und Ablauforganisation
- Besetzung des strategischen Führungsorgans
- Besetzung des operativen Führungsorgans
- Finanzierung des Betriebs
- Zusammenarbeit mit den Stakeholdern
- Praxisprojektarbeit
- Projektcontrolling

Der Gesamtpersonalaufwand für die genannten Module wird auf rund 210 Arbeitstage geschätzt. Zusätzlich fallen Kosten für Dienstleistungen Dritter in den Modulen «Normen der Organisation», «Rechtsform/Rechtsgrundlagen», «Kommunikation» und «Besetzung der Führungsorgane» von insgesamt rund Fr. 180 000 an.

Unter der Annahme einer Dauer der Konzeptphase von rund acht Monaten (Mai bis Dezember 2019) und einer verfügbaren Arbeitskapazität in der Gesundheitsdirektion für die Projektleitung und -betreuung von rund 90 Arbeitstagen wird zur Deckung des verbleibenden Personalaufwands von rund 120 Tagen eine zeitlich befristete Projektassistenz im Vollzeitmandat (oder zwei Assistenzen im Teilzeitmandat) benötigt. Die Kosten dafür werden mit rund Fr. 60 000 budgetiert.

Insgesamt beläuft sich der finanzielle Aufwand für die Konzipierung der zu gründenden koordinierenden Organisation auf rund Fr. 240 000. Dieser Aufwand soll weiterhin durch den Kanton gedeckt und zu je einem Drittel durch die Gesundheitsdirektion, die Direktion der Justiz und des Innern und die Sicherheitsdirektion getragen werden. Die Bewilligung der Ausgabe fällt in die Zuständigkeit der am Projekt beteiligten Direktionen (§ 39 lit. a Finanzcontrollingverordnung, LS 611.2), wobei je Fr. 80 000 zulasten der Leistungsgruppe Nr. 6000, Steuerung Gesundheitsversorgung, der Leistungsgruppe Nr. 2207, Gemeindeamt, und der Leistungsgruppe Nr. 3500, Sozialamt, gehen. Die Ausgaben sind in den jeweiligen zu belastenden Budgets enthalten.

6. Einbezug der anderen Direktionen und der Staatskanzlei

Die breite gesellschaftliche Abstützung der zu gründenden Organisation findet ihre Entsprechung in der tripartiten Trägerschaft aufseiten des Kantons (Gesundheitsdirektion, Direktion der Justiz und des Innern und Sicherheitsdirektion). Doch auch den anderen Direktionen und der Staatskanzlei kommt eine wichtige Rolle in der Bewältigung der Herausforderung «Demenz» zu, zum Beispiel in Bildungsfragen, in Fragen des Arbeitsmarktes oder der Gestaltung des öffentlichen Raumes und in der Sicherstellung des barrierefreien Zugangs zu den Dienstleistungen der Verwaltung auch für Menschen mit kognitiven Beeinträchtigungen. Die weiteren Direktionen und die Staatskanzlei sind deshalb aufzufordern, das Projekt im Rahmen ihrer Möglichkeiten zu unterstützen.

Auf Antrag der Gesundheitsdirektion

beschliesst der Regierungsrat:

I. Die Gesundheitsdirektion wird beauftragt, zusammen mit der Direktion der Justiz und des Innern und der Sicherheitsdirektion das Projekt «Mäander» zur Vorbereitung der Gründung einer koordinierenden Organisation im Bereich Demenz durchzuführen und dem Regierungsrat zum gegebenen Zeitpunkt Bericht zu erstatten und Antrag für das weitere Vorgehen zu stellen.

II. Für die Projektarbeiten bis zur allfälligen Gründung der Organisation (Phase «Konzept») wird eine Ausgabe von Fr. 240 000 bewilligt. Die Kosten gehen mit je Fr. 80 000 zulasten der Leistungsgruppe Nr. 6000 der Gesundheitsdirektion, der Leistungsgruppe Nr. 2207 der Direktion der Justiz und des Innern sowie der Leistungsgruppe Nr. 3500 der Sicherheitsdirektion.

III. Die weiteren Direktionen des Regierungsrates und die Staatskanzlei werden aufgefordert, das Projekt im Rahmen ihrer Möglichkeiten zu unterstützen.

IV. Mitteilung an die Direktionen des Regierungsrates und die Staatskanzlei.



Vor dem Regierungsrat
Die Staatsschreiberin:

Kathrin Arioli