

JAHRESBERICHT

2014



---

## GEMEINSAM

---

Wissen ist Macht, hiess es mal. Heute ist Wissen allzeit und überall verfü- und abrufbar. In Nachschlagewerken, auf Websites und in unzählbaren Filmen stehen heute konkretes Wissen und detaillierte Anleitungen für alles Mögliche und Unmögliches bereit. Intelligente Suchmaschinen helfen uns dabei, die besten Antworten auf unsere Fragen zu finden. Wissen kann also nicht mehr die Quelle der Macht sein. Viel wichtiger ist heute, wie wir das verfügbare Wissen zusammenbringen, verknüpfen und damit nutzbar machen.

Im Jubiläumsjahr 2014 durften wir zusammen mit unseren Kunden in ganz unterschiedlichen Situationen Wissen austauschen und verknüpfen. Unsere Springer haben ihr Fachwissen in die konkreten Arbeitssituationen eingebracht und damit den reibungslosen Betrieb sichergestellt. In Beratungsprojekten konnten wir unser Methoden- und Fachwissen mit dem Wissen unserer Kunden verbinden und so das politisch Machbare realisieren. Und unsere Geschäftsstellen durften wir mit unserem vielfältigen Know-how in der Weiterentwicklung ihrer fachspezifischen Bedürfnisse unterstützen.

Der Erkenntnis von John F. Kennedy folgend bringen wir gerne unser Wissen mit Ihrem Wissen zusammen. Aus Neugier gepaart mit Interesse entsteht Mehrwert, der bei Ihnen Früchte trägt. Stellen Sie uns auf die Probe.



PAUL IMHOF  
Präsident des Verwaltungsrates



STEFAN KUCHELMEISTER  
Geschäftsführer

## MIT 40 JAHREN IM BESTEN ALTER

Was für den einen CEO oder den anderen Sportler gilt, trifft bestimmt auch auf die Vereinigung des Personals Zürcherischer Schulverwaltungen VPZS zu. Das Jubiläum feierte die Fachorganisation im November 2014 mit einem stilvollen Event, begleitet von zahlreichen Mitgliedern und Freunden.

Der VPZS ist es gelungen, die Schulverwaltungen als wichtigen Partner im veränderten Bildungsumfeld zu etablieren und sie bei der Positionierung ihrer administrativen Managementaufgaben zu unterstützen. Dies ist ein wesentlicher, ein nachhaltiger Erfolg. Die Empfehlungen der führenden Fachverbände im Schulumfeld (unter Leitung der VPZS) zur Einführung eines Geschäftsleitungsmodells in mittelgrossen und grossen Schulen stellen die Krönung der bisherigen Entwicklung dar. Weitere Bemühungen in diese Richtung (Informationsaufgaben, Änderungsvorschläge bei Rechtsgrundlagen) werden nötig sein und folgen.

Die VPZS ist als Dachorganisation der Berufsleute die Informations- und Bildungsquelle für ihre Mitglieder und die fachliche Beratungsstelle in schulischen Belangen für Gemeinden und Behörden. Dabei spielt die

sorgfältige Vorbereitung von Vernehmlassungsantworten zu einschlägigen Themen eine immer (ge) wichtigere Rolle. In regem Austausch mit der kantonalen Bildungsdirektion und befreundeten Verbänden fördert die VPZS auch den Zusammenhalt in der Branche.

### Die VPZS bietet Folgendes an:

- Ausbildung zum diplomierten Schulverwaltungsleiter/zur diplomierten Schulverwaltungsleiterin (Studiengang in Zusammenarbeit mit dem SIB Schweizerisches Institut für Betriebsökonomie)
- Jährlich aktualisierte Weiterbildungen zu berufsspezifischen Themen
- Fachberatung
- Information und Wissensvermittlung für Gemeinden, Behörden und Schulleitungen
- Stellenvermittlung, Stellenbörse
- Musterlösungen für den operativen Schulverwaltungsbetrieb
- Erfahrungsaustausch unter Mitarbeitenden in Schulverwaltungen

Federas hat die Angebote und Dienstleistungen der VPZS in den letzten zehn Jahren massgeblich mitentwickelt. Im Berichtsjahr wurde die Website komplett überarbeitet und an die Bedürfnisse eines modernen Verbands angepasst.

### ERWIN KELLER

präsidiert seit sieben Jahren die Vereinigung des Personals Zürcherischer Schulverwaltungen VPZS. Er ist Leiter der Schulverwaltung Richterswil.



«Zeitgemässe Dienstleistungen und einen umfassenden Service für unsere Mitglieder: Die VPZS-Geschäftsstelle ist bei Federas in guten Händen.»

---

## SIE SUCHEN, WIR FINDEN

---

**Qualifiziert, erfahren und flexibel:** Diese Kompetenzen sind typisch für Springerinnen und Springer von Federas. Sie springen in die Bresche und leisten dort ihren Einsatz, wo unkompliziert und rasch ein personeller Engpass gedeckt werden muss.

---

Die Leiterin der Einwohnerkontrolle einer mittelgrossen Gemeinde fällt krankheitshalber aus. Eine interne Stellvertretung ist aufgrund der schmalen «Personaldecke» nicht möglich. Oder die Zeit zwischen einer Kündigung bis zum Eintritt eines neuen Mitarbeiters muss überbrückt werden. Solche Situationen sind typische Einsatzgebiete für Springerinnen und Springer von Federas.

Bei personellen Engpässen ist ein Portfolio mit Persönlichkeiten, die ihr langjähriges Wissen für temporäre Einsätze zur Verfügung stellen, Gold wert. Federas hat in den letzten 20 Jahren ein solches Netzwerk von Springerinnen und Springern aufgebaut und vermittelt Gemeindeschreiber, Schulverwaltungsleiter und Schulleiter, Bausekretäre, Fürsorgesekretäre, Fachkräfte im Kindes- und Erwachsenenschutz (KESB), Steuersekretäre und Finanzsekretäre.

---

### BRUNO SCHLATTER

ist Gemeindeschreiber von Niederglatt.  
Bei personellen Engpässen wendet er sich an die Federas.

---

Beim meist telefonischen Erstkontakt klärt der je nach Einsatzgebiet zuständige Berater bei Federas ab, welche Aufgaben der Springer übernehmen soll. Daraus entsteht ein Kurzprofil. Dieses wird mit den für die gewünschte Einsatzdauer verfügbaren Personen verglichen. Berücksichtigt wird dabei auch der Arbeitsweg.

In einem zweiten Schritt treffen sich die beiden Parteien zum gegenseitigen «Beschnuppern». Trotz des befristeten Einsatzes ist die Frage, ob man sich sympathisch ist, ein wesentlicher Faktor für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Gleichzeitig wird in diesem Gespräch das Aufgabengebiet festgelegt und die Erwartungen an den Springer werden kommuniziert. Dieser muss für sich klären, ob er die geeignete Person für den Einsatz ist. Sind beide Parteien einverstanden, erstellt Federas die Verträge.

Bei temporärem Personal werden nur die effektiv geleisteten Arbeitsstunden verrechnet. Kann jemand – aus welchen Gründen auch immer – nicht zur Arbeit kommen, entstehen keine Kosten. Temporäre Fachkräfte sind in der Vollkostenrechnung kaum teurer als Festangestellte – mit dem grossen Vorteil, dass sie nur für einen vereinbarten Zeitraum bezahlt werden müssen.



«Federas verfügt über Kontakte zu fachlich gut ausgewiesenen Personen in verschiedenen Arbeitsbereichen der Gemeindeverwaltungen. Sie bietet rasch und unkompliziert den Einsatz von Springern und Springerinnen an.»



## NEU GEFORMT IN DIE ZUKUNFT

Am 1. Januar 2012 ist das neue kantonale Spitalplanungs- und Finanzierungsgesetz (SPFG) in Kraft getreten. Seither haben die Gemeinden keine Grundversorgungs- und Finanzierungspflicht im Bereich der Spitalversorgung mehr. Das Spital Bülach hat seine Strukturen mithilfe von Federas überprüft.

Die neuen gesetzlichen Rahmenbedingungen setzten das Spital Bülach – wie alle anderen Spitäler – einem verstärkten Wettbewerb aus. Wirtschaftlichkeit, Effizienz und Qualität der Leistungen sind für die Standorticherung entscheidend, ebenso wie die Fähigkeit, sich rasch und flexibel an veränderte Marktbedürfnisse anpassen zu können. Zusätzlich sind die Verbandsgemeinden mit dem Wegfall der Spitalversorgungspflicht weniger bereit, finanzielle Risiken zu tragen.

Delegiertenversammlung und Verwaltungsrat des Spitals Bülach sind zum Schluss gekommen, dass der bestehende Zweckverband wenig geeignet ist, um diese Herausforderungen zu meistern. Namentlich die trägen Entscheidungswege sowie das Risiko, dass dem Spital durch einen schrittweisen Ausstieg von Verbandsgemeinden die Eigenkapitalbasis wegbreicht, bewogen die Verbandsorgane dazu, nach einer Alternative zu suchen.

### ILSE KAUFMANN

ist Verwaltungsratspräsidentin des Spitals Bülach. Sie hat das Projekt Rechtsformumwandlung engagiert und umsichtig geleitet.

Federas unterstützte die Verbandsorgane bei einer umfassenden Auslegeordnung zu den möglichen Rechtsformen. Die Verantwortlichen kamen zum Schluss, dass eine Aktiengesellschaft die Anforderungen am besten erfüllt. Mit ihr kann einerseits der unternehmerische Handlungsspielraum gestärkt und eine zeitgemässe Entwicklung gewährleistet werden, um den Grundversorgungsauftrag dauerhaft und effizient wahrnehmen zu können. Andererseits können die finanziellen Risiken für die Trägergemeinden minimiert werden.

Als Basis für die Rechtsformumwandlung wurde eine interkommunale Vereinbarung geschaffen, welche vom Unternehmenszweck über die Finanzierung bis zum Wegfall der Vertragsbindung alle Punkte regelt, die den Trägergemeinden besonders wichtig sind. Mit der Vereinbarung soll sichergestellt werden, dass die Trägergemeinden auch in Zukunft Einfluss auf die Entwicklung des Spitals Bülach haben.

Eine Rechtsformänderung löst naturgemäss Fragen und Unsicherheiten aus. Ein frühzeitiger und stufen gerechter Einbezug aller Beteiligten sowie eine offene und transparente Kommunikation sind für ein solches Projekt erfolgsentscheidend. Am 30. November 2014 haben die Stimmberechtigten von 33 der 35 Gemeinden der Rechtsformumwandlung des Spitals Bülach mit grosser Mehrheit zugestimmt und gute Voraussetzungen geschaffen, dass das Spital Bülach auch in Zukunft das führende Regionalspital im Zürcher Unterland bleibt.





«In einem Veränderungsprozess hilft der Blick von aussen enorm. Gleichzeitig hat uns Federas geholfen, das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren.»

---

## DAS STEUER IN DIE HAND NEHMEN

---

**Vielerorts nehmen die Sonderschulmassnahmen** stark zu und die Ausgaben für die Gemeinde steigen. Oft fehlen tragfähige Steuerungsmechanismen. Diese Entwicklung hat die Schule Hombrechtikon mit vier Schuleinheiten veranlasst, eine Fachstelle Sonderpädagogik aufzubauen.

---

Die neu geschaffene Fachstelle Sonderpädagogik soll die Prozesse steuern und die Aufsicht der sonderpädagogischen Massnahmen im Auftrag der Schulpflege professionell übernehmen. Federas hat die Schulpflege dabei unterstützt, dieser neuen Funktion in der Schulorganisation einen klaren und wirksamen Platz zu geben. Mit Hilfe der neutralen, fachlichen Aussen-sicht des Beraters wurden der Funktion Kompetenzen zugesprochen und sie wurde innerhalb der Schulorganisation verankert.

In einer Arbeitsgruppe, bestehend aus Mitgliedern der Schulpflege, der Schulleitungen, der Schulverwaltung und der Leiterin der neuen Fachstelle, wurde ein Stellenbeschrieb mit einem Aufgabenkatalog und Kompetenzen entwickelt. Die Fachstelle wurde bewusst als Stabstelle der Schulpflege im Organigramm festgelegt und die Zuständigkeiten an der Schnitt-

stelle zu den Schulleitungen geklärt. Damit haben die Schulleitungen auch künftig eine wichtige Führungsaufgabe insbesondere bei den Zuweisungsprozessen der niederschweligen Angebote. Sie bleiben personalverantwortlich für die sonderpädagogischen Fachpersonen. Die Leitung der Fachstelle bearbeitet Anträge für Sonderschulungen, ist für das Controlling zuständig und sichert so die Qualität. Ebenso unterstützt sie beratend die Schulleitungen mit ihrem spezialisierten Fachwissen. Die Schulpflege wurde von der operativen Arbeit entlastet. Sie hat aber weiterhin die abschliessende Entscheidung über Sonderschulungen und ist für die strategische Weiterentwicklung der Angebote verantwortlich.

Federas hat mitgeholfen, das sonderpädagogische Konzept zu überarbeiten und anzupassen. Für die integrierte Sonderschulung in der Verantwortung der Regelschule (ISR) wurden klare Regeln erarbeitet. An zwei Workshops hat Federas mit allen Beteiligten die erarbeiteten Papiere intensiv diskutiert und soweit bereinigt, sodass sie anschliessend von der Schulpflege verabschiedet werden konnten. Ebenso wurde eine Diskussion über eine gemeinsame Haltung im sonderpädagogischen Bereich geführt. Um sonderpädagogische Massnahmen wirksam umsetzen zu können, muss die gesamte Schule am gleichen Strick ziehen und eine gemeinsame Haltung im Umgang mit den sonderpädagogischen Ressourcen entwickeln.

---

### EVELINE THOMI

ist Schulleiterin und schulische Heilpädagogin der Schule Hombrechtikon. Seit dem Schuljahr 2013/14 ist sie Leiterin der Fachstelle Sonderpädagogik.

---

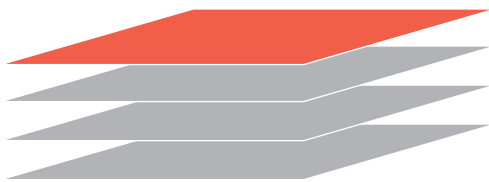


«Dank der Unterstützung von Federas sind meine Kompetenzen und Aufgaben innerhalb der Schule bestens geregelt.»

---

## UNSERE KOMPETENZ BESTEHT AUS KOMPETENZEN.

---

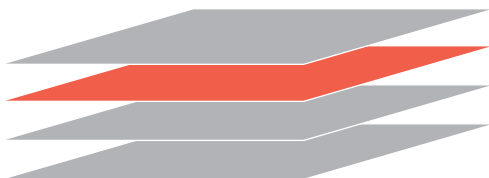


### **Verwaltungs- und Schulberatungen**

Organisation, Führung, Recht, Vollzug, Projektmanagement

---

LORENZ FREY-EIGENMANN

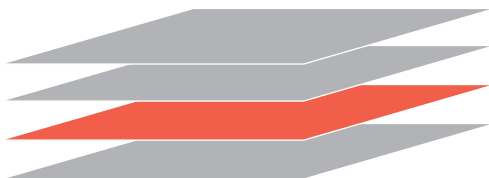


### **Personalverleih**

Springereinsätze in Verwaltungen und Schulen

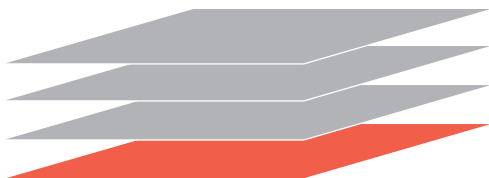
---

STEFAN KUCHELMEISTER



### **Geschäftsstellen**

VZGV, Stiftung Chance, Arbeitssicherheit Schweiz, VPZS, SVTB, eCH, VSLZH



### **Zentrale Dienste**

Sekretariat, Buchhaltung, Personal, Marketing, Qualitätsmanagement

---

NICOLAS WICHT

## FEDERAS-TEAM

### Verwaltungsrat

PAUL IMHOF  
Präsident des Verwaltungsrates

HANSJÖRG BAUMBERGER  
Vertreter Verein Zürcher  
Gemeindeschreiber und  
Verwaltungsfachleute VZGV

THOMAS-PETER BINDER  
Vertreter Verein Zürcher  
Gemeindeschreiber und  
Verwaltungsfachleute VZGV

JUAN F. GUT  
Lic. rer. publ.

HANS RUDOLF SPRENGER  
Unternehmensberater;  
Dr. oec. HSG, CMC

### Geschäftsleitung

STEFAN KUCHELMEISTER  
Geschäftsführer, Delegierter des  
Verwaltungsrates,  
Partner; Betriebsökonom FH

LORENZ FREY-EIGENMANN  
Bereichsleiter Verwaltungs- und  
Schulberatungen,  
Partner; lic. rer. publ. HSG

NICOLAS WICHT  
Bereichsleiter Zentrale Dienste,  
Partner; Betriebsökonom FH

### Mitarbeitende

GÜLSAH ACIKGÖZ  
Kauffrau in Ausbildung

MICHAEL BRUGGER  
Berater;  
Dipl. schulischer Heilpädagoge HFH

ADRIANA CANELLA  
Sachbearbeiterin Geschäftsstellen

SILVIA DEGELO  
Mitarbeiterin Sekretariat, Empfang

FLORENCE DUPIN  
Mitarbeiterin Sekretariat, Empfang

IRMELIND EBNER  
Allrounderin

FRANZISKA ENDERLE  
Beraterin,  
Sicherheitsfachfrau EKAS

BEATRIX FREY-EIGENMANN  
Beraterin, Partner;  
Lic. rer. publ. HSG

PIUS FISCHLIN  
Berater

RAPHAEL GUBSER  
Junior Berater;  
Bachelor of Science in  
Betriebsökonomie

DANIELA HEINZMANN  
Buchhalterin

UELI HOSANG  
Berater,  
Sicherheitsfachmann EKAS

BEA LINDER  
Redaktionsleiterin;  
Bachelor of Arts in Communication  
Studies

MONIKA MEBOLD KAUFMANN  
Beraterin, Sicherheitsingenieurin  
EKAS; Dipl. natw. ETH

NAILA MALEMUSA  
Sachbearbeiterin Geschäftsstellen

ROGER OECHSLIN  
Leiter Geschäftsstelle eCH;  
Dr. oec.

MANUELA OTT  
Sachbearbeiterin Geschäftsstellen

SVETLANA RADONJIC  
Buchhalterin;  
Fachfrau Finanz- und Rechnungs-  
wesen mit eidg. Fachausweis

FLORIAN SORG  
Sachbearbeiter Geschäftsstellen

NIRUSHA THILAGANATHAN  
Kauffrau in Ausbildung

JASMINE WEISS  
Sachbearbeiterin Geschäftsstellen;  
Dipl. Betriebswirtschafterin HF

PASCAL WIDMER  
Berater, Partner;  
Dipl. phil. II

STEFAN WOODTLI  
Springer

YANNICK ZWINSELMAN  
Sachbearbeiter Geschäftsstellen

## FEDERAS IN ZAHLEN

### Bilanz

		2014		2013		2012	
Bilanzsumme	CHF	2'052'509		CHF	2'432'156	CHF	3'588'674
Anlagevermögen		84'955		29'790		479'047	
Langfristiges Fremdkapital		100'000		110'000		160'000	
Eigenkapital		872'198		827'427		803'314	

### Ertrag

		2014		2013		2012	
Beratung	CHF	651'148		CHF	823'481	CHF	1'020'514
Dienstleistungen		2'267'597		2'560'141		2'270'935	
Personalvermittlung		1'854'313		1'494'523		2'205'807	
Software		57'875		992'638		961'348	
Diverses		306'900		290'826		311'460	
<b>Umsatz</b>		<b>5'137'832</b>		<b>6'161'609</b>		<b>6'770'063</b>	

### Aufwand

		2014		2013		2012	
Fremdleistungen	CHF	153'446		CHF	573'531	CHF	784'273
Personalaufwand		4'269'843		4'499'787		4'873'830	
Abschreibungen		47'166		475'719		316'627	
Betriebsaufwand		646'490		596'306		777'579	
<b>Gewinn</b>		<b>72'772</b>		<b>52'612</b>		<b>62'994</b>	



Federas Beratung AG  
Mainaustrasse 30, Postfach  
8034 Zürich  
Telefon +41 44 388 71 81  
info@federas.ch  
www.federas.ch



**Intertek**



The background features a large, light grey curved shape on the left side, a white area in the middle, and a red curved shape on the top right. The text is centered in the white area.

Gemeinsam finden wir Ihre Lösung.