DIPLOMARBEIT

UMSETZUNGSKONZEPT SPITEXFUSION

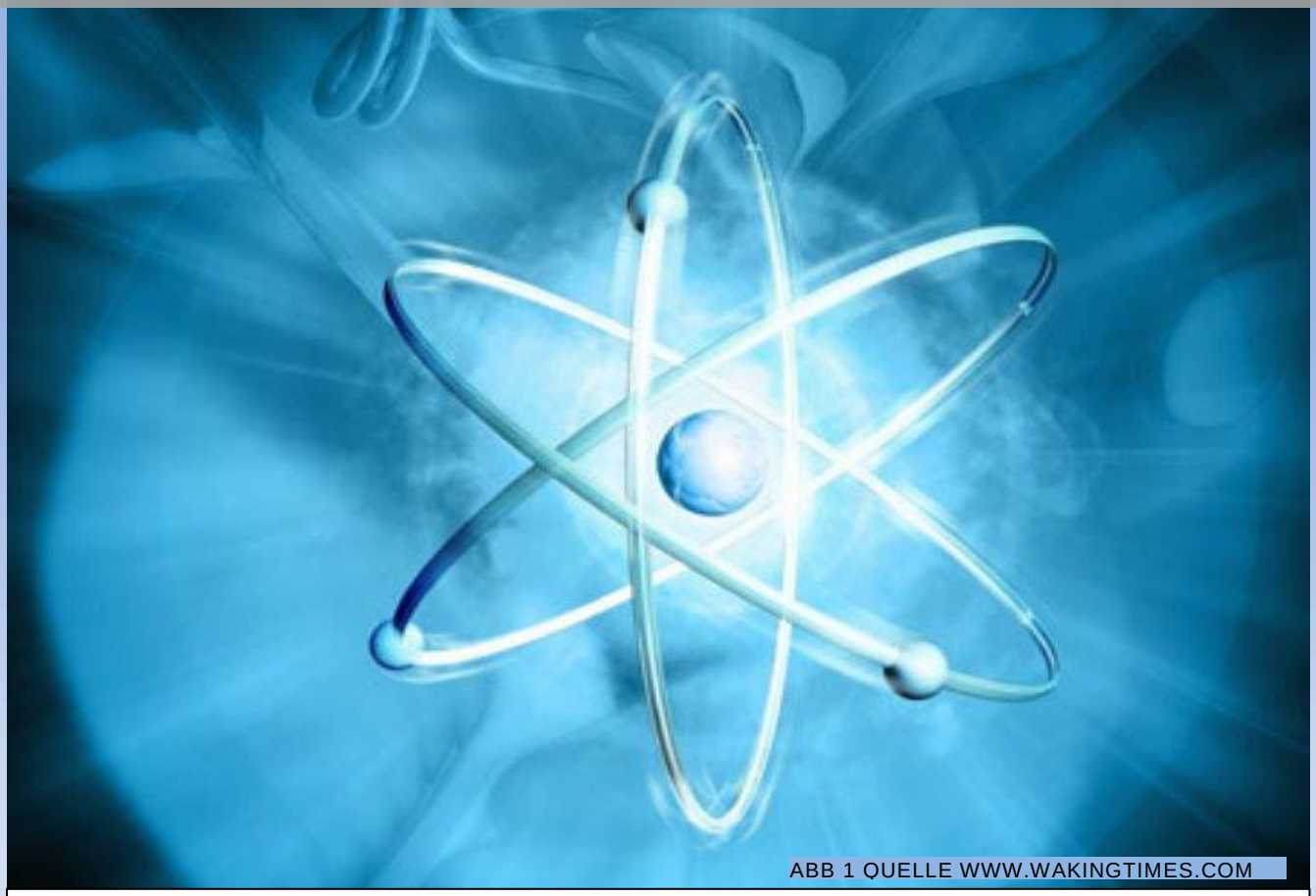


ABB 1 QUELLE WWW.WAKINGTIMES.COM

Höheres Wirtschaftsdiplom VSK / Mentor: Florian Hess
Autor: Jürgen Frulio, Poststr. 64, 8462 Rheinau, tel. 076 563 04 58, frulio@bluewin.ch 10.09.2016

INHALTSVERZEICHNIS

1. VORWORT ... 2
2. EINLEITUNG ... 3
2.1. DEMOGRAFISCHE ENTWICKLUNG ... 3
3. AUSGANGSLAGE ... 4
3.1. VORPROJEKT „VORLAGE ABSTIMMUNG FUSION“ ... 4
3.2. ABGRENZUNG ... 4
3.3. HAUPTZIEL ... 4
4. SWOT ANALYSE ... 5
4.1. STÄRKEN ... 5
4.2. SCHWÄCHEN ... 6
4.3. CHANCEN ... 6
4.4. RISIKEN ... 7
5. UMSETZUNGSPHASE BIS ZUM FUSIONSSTART ... 7
5.1. THEORETISCHE GRUNDLAGEN ... 7
5.1.1. Das Prinzip der Organisationsentwicklung ... 7
5.1.2. Organisationsstruktur ... 8
5.2. MANAGEMENTMETHODEN FÜR DIE UMSETZUNG ... 9
5.2.1. Projektmanagement ... 9
5.2.2. Modernes Personalmanagement ... 9
5.2.3. Prozessmanagement ... 11
5.3. PROJEKTORGANISATION ... 12
5.3.1. Projekthauptziele: ... 12
5.3.2. Projektgruppen / Personen ... 12
5.3.3. Abbildung Projektorganisation (Aufgaben / Aufgabenbereiche) ... 13
5.3.4. Projektgrobplanung ... 14
5.4. PERSONALMANAGEMENT ... 15
5.4.1. Lohn und Lohnnebenleistungen (Ist-Soll) ... 15
5.4.2. Erstellung neuer Stellenbeschriebe für neue Funktionsstellen ... 16
5.5. AUFBAU/ABLAUFSTRUKTUR SPITEX REGIONAL ... 17
5.5.1. Aufgaben und Funktionen ... 17
5.5.2. Funktionsdiagramm Personalsuche / Eintritt (Ist-Soll-Vergleich) ... 17
5.5.3. Stellen ... 19
5.5.4. Abteilungen ... 19
5.5.5. Bereich Spitex Regional ... 19
5.5.6. Geschäftsleitung ... 19
5.5.7. Betriebskommission ... 19
5.5.8. Delegiertenversammlung ... 19
5.5.9. Stablinienorganigramm (Entwurf mit Integration Spitex Regional) ... 20
5.6. PROZESSE ... 21
5.6.1. Prozess Leistungserfassung bis zur Abrechnung ... 21
5.6.2. Abrechnung und Kostenumlagemodell ... 22
6. AUSSICHTEN UND VISIONEN: ... 23
6.1. AUSSICHTEN (2017/2018) ... 23
6.2. VISIONEN ... 24
7. SCHLUSSFOLGERUNGEN ... 25
8. LITERATURVERZEICHNIS / QUELLEN ... 26
9. ABBILDUNGSVERZEICHNIS ... 26

1. VORWORT

Bevor wir uns dem eigentlichen Thema, **der Umsetzung einer Spitexfusion**, widmen möchte ich dem Leser vorab kurz veranschaulichen was **Spitex** überhaupt bedeutet.

> *(Wikipedia, 2016)Zitat* „Die Bezeichnung Spitex, Abkürzung für «spitalexterne Hilfe und Pflege», ist eine im deutschschweizerischen Sprachraum verwendete allgemeine Bezeichnung für die Hilfe und Pflege zu Hause.“

Der Begriff **Spitex** ist nicht geschützt und wird demnach von privaten Pflegediensten, Unternehmen ebenso wie auch von sogenannten **N**on **P**rofit **O**rganisationen, in diesem Fall **NPO Spitex,** verwendet. Lediglich das **Spitexsymbol**

ABB 2 QUELLE WWW.SPITEX.CH

ist geschützt und soll demnächst gesamtschweizerisch, nach Initiative des Spitexverbands Schweiz SVS, im Rahmen einer neuen Markenstrategie, von allen Kantonalen Verbänden in Kombination mit einer regionalen Bezeichnung leicht modifiziert und schliesslich einheitlich verwendet werden.

In dieser Arbeit geht es um einen aktuellen Zusammenschluss mehrerer nicht gewinnorientierten Spitexorganisationen, also NPO’s im Zürcher Unterland. Es sollen wichtige Auszüge eines möglichen Umsetzungsmodells dargestellt werden, und dies aus direkter praxisbezogener Sichtweise des jetzigen Betriebsleiters einer der drei zusammenzuführenden Organisationen. Dieser Betriebsleiter wurde beauftragt die operative Projektleitung für das Umsetzungsprojekt und die zukünftige Geschäftsleitung der fusionierten Spitex-Gesamtorganisation zu übernehmen.
Die Verwendung der männlichen Schreibweise schliesst die weibliche Form jeweils mit ein.

2. EINLEITUNG

Die demografische, gesellschaftliche Entwicklung und die politischen Hintergründe sollen in diesem Kontext kurz erläutert werden um auch den nicht fachkundigen Leser zum eigentlichen Thema, der Fusionsidee und deren Umsetzung, hinzuführen.

Dabei sollen bestimmte Fragestellungen/Themenbereiche aus den verschiedenen Blickwickeln von Politik, Angestellten und den Klienten zunächst beantwortet werden. Vielleicht erschliesst sich damit auch den Fusionsgegnern besser um was es im Detail in diesem Projekt geht und welche Chancen für die Region darin liegen.

2.1. DEMOGRAFISCHE ENTWICKLUNG

(Obsan, 2016) Gemäss **Obsan-Studie** wird sich der Bedarf an stationären Pflegeplätzen in diversen Bezirken, u.a. in unserem betroffenen Bezirk Dielsdorf, bis 2035 mehr als verdoppeln.

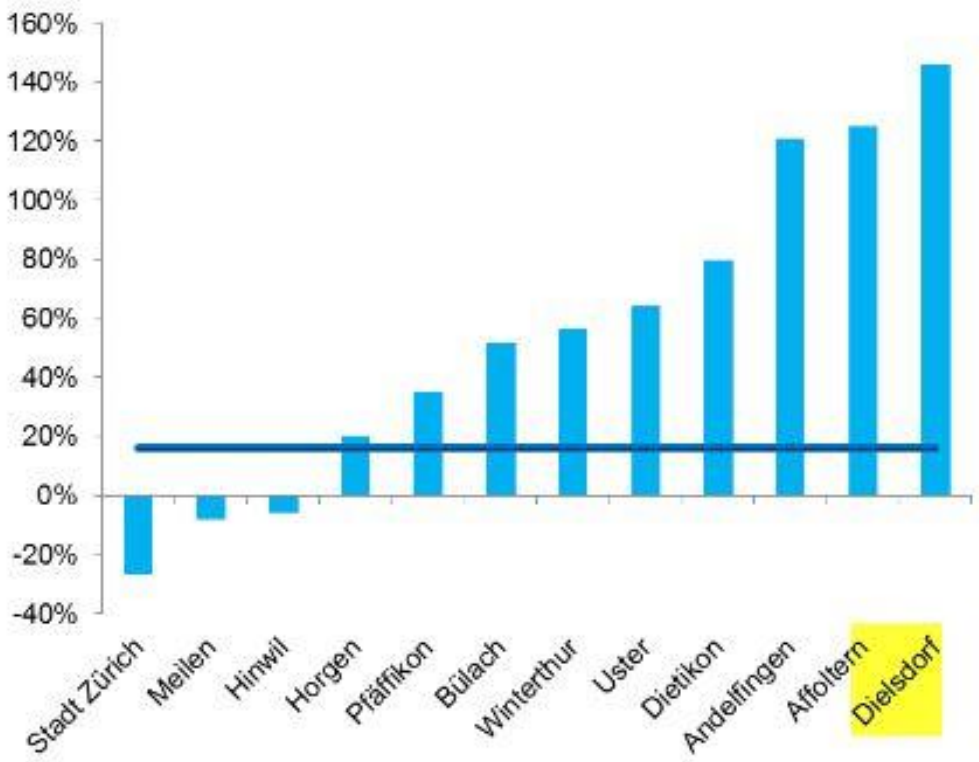


ABB 3 QUELLE OBSAN-STUDIE 2016

3. AUSGANGSLAGE

3.1. VORPROJEKT „VORLAGE ABSTIMMUNG FUSION“

Aufgrund der gesellschaftlichen, demografischen Entwicklungstendenzen entschieden sich 2014 die Gemeindepräsidenten der Region ein Projekt zu lancieren mit folgendem Ziel:
Eine ausgearbeitete **Abstimmungsvorlage** (Spitex-Fusion JA/Nein) liegt allen teilnehmenden Gemeinden spätestens bis Dezember 2015 zur Abstimmung bei den Gemeinderäten und schliesslich für die Gemeindeversammlungen im Frühjahr 2016 vor.

Drei **Fachgruppen** hatten unterschiedliche Aufgaben und die daraus resultierenden Grundlagen zur Abnahme und zur formalen Überarbeitung einer **Kerngruppe** vorzulegen. Die Endabnahme erfolgte durch einen **Steuerungsausschuss** (Gruppe aus Gemeinde.- und Spitexvertretern).

Im Frühjahr 2016 haben 5 Gemeinden der Umsetzung der Fusion zugestimmt und mit Erreichen eines **Quorums von über 50% der gesamten regionalen Leistungsstunden** den Startschuss für einen Zusammenschluss von **3 Stützpunkten mit insgesamt 100 Angestellten** ab 01.01.2017 gegeben.

3.2. ABGRENZUNG

Details aus dem Vorprojekt, der Vorlage zur Abstimmung, werden in dieser Arbeit nicht aufgeführt. Die Vielfalt der Aufgabenstellungen im Folgeprojekt, der Fusionsumsetzung, wird aus der Aufgabenliste in der Projektorganisation im Hauptteil ersichtlich und dient lediglich der Gesamtübersicht. So auch die wichtigen Softwareumstellungen, sie werden zwar gelistet aufgezeigt aber nicht im Detail beschrieben. Die Kosten, welche während der Projektphasen entstehen, werden ebenfalls nur angedeutet, auf eine Detaillierung wird verzichtet. Die Schwerpunkte setzen sich aus Projekt.-, Personal.- und Prozessmanagement zusammen.

3.3. HAUPTZIEL

Die drei Spitexstützpunkte sind bis zum 01.01.2017 mit den bestehenden Spitex-Angestellten als Bereich **„Spitex Regional“,** einem neuen Geschäftszweig, unter dem Dach des Zweckverbandes und dem neuen Arbeitgeber **Gesundheitszentrums Dielsdorf** zusammengeführt und organisatorisch eingegliedert.

4. SWOT ANALYSE

*(Wikipedia, 2016)Zitat „Die **SWOT-Analyse** (engl. Akronym für **S**trengths (Stärken), **W**eaknesses (Schwächen), **O**pportunities (Chancen) und **T**hreats (Bedrohungen)) ist ein Instrument der strategischen Planung. Sie dient der Positionsbestimmung und der Strategieentwicklung von Unternehmen und anderen Organisationen."*

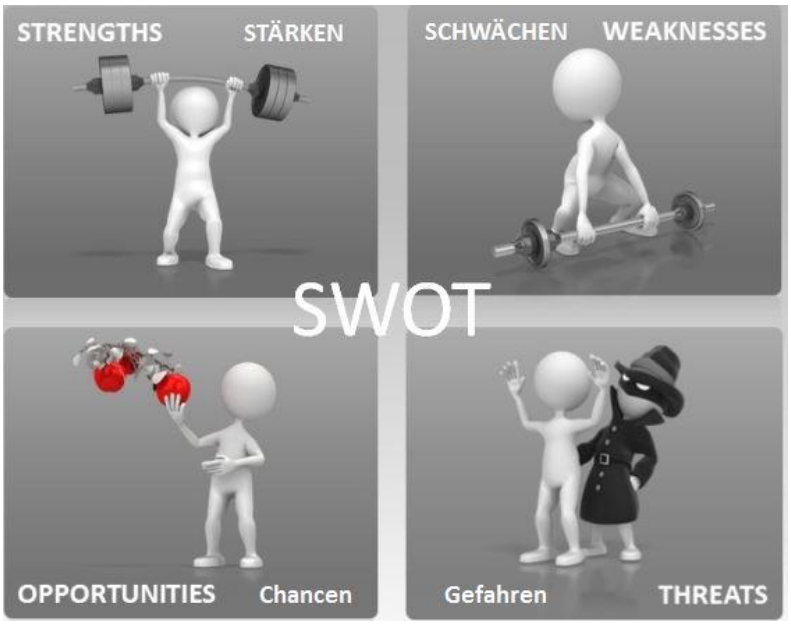


ABB 4 QUELLE HTTP://WWW.FREE-POWER-POINT-TEMPLATES.COM/ARTICLES/HOW-TO-CREATE-A-SWOT-ANALYSIS

4.1. STÄRKEN

Die 5 Gemeinden und die Leitungen der 3 Spitexstützpunkte, welche der Fusion zugestimmt haben, stützen den **gemeinsamen Weg** zu einer grösseren Einheit, da sie die Nutzung von Synergien sehen und damit entscheidend zum Gelingen der Fusion beitragen. Die Kernkompetenz und Motivation zur Weiterentwicklung ist vorhanden und bildet damit eine wichtige Basis.

4.2. SCHWÄCHEN

Die Ausführung von Aufgaben ist in den jetzigen Stützpunkten vielfach personenbezogen definiert, wichtige Abgrenzungen von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung fehlen. **Kleine Stützpunkte** verfügen meist nicht über **Ausbildungsplätze,** die wichtige Nachwuchsförderung fehlt.
Konzeptionelle Arbeit wird durch den starken Fokus auf das Kerngeschäft, der eigentlichen Pflege, vernachlässigt. Auch fehlen geeignete Controllingmassnahmen aufgrund fehlendem Wissen oder fehlender personeller und technischer Ressourcen.
Fachpersonal für Bereiche wie Psychiatriepflege, Palliativpflege und Wundbehandlung ist zwar teilweise vorhanden, kann aber nur wenig für den eigentlichen Fachbereich eingesetzt werden.
Finanzdienstleistungen und Personalmanagement werden entweder von den Gemeinden selbst übernommen oder, wie bei den Vereinen, extern eingekauft.

4.3. CHANCEN

Welchen Nutzen kann die Fusion aus Sicht der Angestellten haben?

Die Spitex Regional bietet den Mitarbeitenden attraktive Arbeitsbedingungen mit der Möglichkeit zur fachlichen Spezialisierungen, mit Fort und Weiterbildung und damit mit Entwicklungs.- und Aufstiegsmöglichkeiten. Die Spitex Regional engagiert sich in der dringend notwendigen Nachwuchsförderung und bietet mehrere Ausbildungsplätze an. Synergien können zukünftig bei konzeptionellen und organisatorischen Arbeiten genutzt werden.

In welcher Form profitieren die Kunden?

Durch den Erhalt der Stützpunkte soll sich für den Klienten in Bezug auf das Personal, welches ihn gewohnter Weise betreut und pflegt, nichts ändern. Das für ihn bekannte Personal arbeitet nach wie vor vom üblichen Stützpunkt aus. Durch den Ausbau des Leistungsangebots, inhaltlich und zeitlich, kann ein stationärer Aufenthalt in einem Spital oder in einem Heim hinausgezögert oder gar verhindert werden. Die Qualität kann durch die Spezialisierung in diversen Fachbereichen erheblich verbessert werden.

Finanzielle Stabilität bei der Gesundheitsversorgung für die Gemeinden

Man sollte also in die Spitex, gerade aufgrund der ständig wachsenden Anforderungen, investieren um damit den stationären Bereich nachhaltig zu entlasten. Stationäre Eintritte in ein Pflegezentrum können damit verzögert oder ganz verhindert werden und somit der von Obsan (siehe *Abb.2*) prognostizierten Entwicklung in unserer Region Dielsdorf entgegengewirkt werden. Stark steigende Kosten im stationären Bereich können damit nachhaltig, bei leicht steigenden Kosten im ambulanten Bereich, vermindert werden.

4.4. RISIKEN

Ängste und Unsicherheiten in Verbindung mit der Reorganisation können in Kündigungen von Fachpersonal resultieren.
Bei der schwierigen Marktsituation, dem Pflegefachpersonalmangel, ein Risiko dem entschieden entgegengewirkt werden muss.

Widerstände gegen den Zusammenschluss
Der Nutzen aus der Fusion könnte für einzelne Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nicht ersichtlich sein und damit nicht unerhebliche Widerstände aufbauen. Generelle Neuerungsfeindlichkeiten können die geplanten Veränderungsprozesse stören und zu Verzögerungen bei der Umsetzung führen.

5. UMSETZUNGSPHASE BIS ZUM FUSIONSSTART

5.1. THEORETISCHE GRUNDLAGEN

5.1.1. Das Prinzip der Organisationsentwicklung

soll bei diesem Umsetzungskonzept als Grundlage dienen. Diese Grundphilosophie soll sich in den zu bearbeiteten Managementprozessen wie Prozess.- Personal.- und dem Projektmanagement wiederspiegeln und eine daraus logische Methodik für eine praxisbezogene Umsetzung ableiten.

Vergleich Organisationsentwicklung vs Business-Reengineering

Merkmal	Organisationsentwicklung	Business-Reengineering
Grundidee	**Umfassende Entwicklung von Organisation und der darin tätigen Menschen (= evolutionärer Wandel)**	Fundamentales Umdenken und radikales Verändern von Unternehmen und Prozessen (=revolutionärer Wandel)
Menschenbild	**Theorie Y („Mitarbeiter sind motiviert und handelt verantwortungsvoll“)**	Theorie X („Mitarbeiter sind faul und gefrässig“)
Vorgehensweise	**Kontinuierliche Veränderungen in kleinen Schritten**	Diskontinuierliche Veränderung in grossen Schüben
Ziele	**Erhöhung der Wirtschaftlichkeit und der Arbeitszufriedenheit**	Erhöhung der Wirtschaftlichkeit (ohne Blick auf das Personal)

Quelle: (Compendio Bildungsmedien AG, 2014)

5.1.2. Organisationsstruktur

Das bestehende Unternehmen **Gesundheitszentrum Dielsdorf** wird unter dem Dach eines **Zweckverbandes** (Verbund aus 22 Gemeinden) **öffentlich rechtlich** geführt.

Zweckverband und deren Organe

Die Statuten müssen im Rahmen dieser Erweiterung nicht angepasst werden.
Allerdings müssen die bestehenden **Organe**, wie **Betriebskommission** oder auch die operative **Geschäftsleitung**, aufgrund der Angliederung der Spitex Regional, erweitert oder ergänzt werden.

Quelle : (Gesundheitszentrum Dielsdorf, 2016)

Seit dem in Kraft treten des neuen **Pflegegesetzes 2011 Ordnungsnummer 855.1** kommen neue organisatorische und wirtschaftliche Anforderungen auf die Gemeinden zu.

(Kanton Zürich, 2016) Zitat Pflegegesetz 2011 „§1 Dieses Gesetz bezweckt die Sicherstellung der Versorgung mit Pflegeleistungen sowie mit Leistungen der Akut- und Übergangspflege in Pflegeheimen und durch spitalexterne Krankenpflege (Spitex)“ durch die Gemeinden.

Da die **stationären Kosten** im Vergleich zu den **ambulanten Kosten**, bei gleicher Pflegestufe (**bis Stufe 4** von 10) eines Klienten, für die Gemeinden in etwa 6x höher liegen, gilt folglich die Prämisse **„ambulant vor stationär“**. *vgl. (Obsan, 2016)*

Gemeindegesetz und Arbeitsgesetz

Der Übergang von Arbeitsverhältnissen an einen Zweckverband ist im Gemeindegesetz geregelt.

(Kanton Zürich, 1926) Zitat § 72 des Gemeindegesetzes des Kantons Zürich (GG)
„Das Arbeitsverhältnis des Personals von Gemeinden, Zweckverbänden und selbstständigen Anstalten ist öffentlich-rechtlich. [2] Soweit die Gemeinden keine eigenen Vorschriften erlassen, sind die Bestimmungen des Personalgesetzes und seiner Ausführungserlasse sinngemäss anwendbar.[3]Bei der Übertragung von Gemeindeaufgaben an einem Zweckverband oder eine selbstständige Anstalt gehen damit verbundene Arbeitsverhältnisse mit allen Rechten und Pflichten auf den neuen Auftraggeber über, sofern der Arbeitnehmer den Übergang nicht ablehnt. Ist für das neue Arbeitsverhältnis kein Gesamtarbeitsvertrag anwendbar, darf das Arbeitsverhältnis während eines Jahres nicht zuungunsten des Arbeitsnehmers verschlechtert werden.“

5.2. MANAGEMENTMETHODEN FÜR DIE UMSETZUNG

5.2.1. Projektmanagement

Wichtigstes Element für die Umsetzungsstrategie der Spitex Regional stellt zunächst die **Projektorganisation** dar. Mit ihr sollen die komplexen Aufgabenbereiche vollständig aufgezeigt, priorisiert und in einen realistischen Zeitplan eingebunden werden. Die Verantwortlichen erhalten damit eine gute Übersicht über die Aufgaben und die Beanspruchung finanzieller und personeller Ressourcen im Rahmen der Umsetzung.
Weitere Hauptbereiche stellen das **Personalmanagement** und das **Prozessmanagement** dar. Auszüge aus diesen Managementbereichen müssen zeitkritisch bearbeitet werden, dort ergibt sich ein sehr straffer Zeitplan mit geringem Spielraum.

5.2.2. Modernes Personalmanagement

Die **aktuellen Trends** und **Einflussfaktoren** sollen sich im „neuen“ **Personalmanagement** wiederfinden. Zu berücksichtigen sind dabei insbesondere **Wertewandel** und der **Einfluss neuer Technologien**. Aufgrund des Generationenwechsels sollen neue Ansätze bei der Arbeitsplatzgestaltung berücksichtigt werden.

*(Wikipedia, 2016) Zitat: **„Generation Y** (kurz Gen **Y**) wird die Bevölkerungskohorte bzw. **Generation** genannt, die im Zeitraum von etwa 1980 bis 1999 geboren wurde.*
*Die **Generation Y** gilt als gut ausgebildet, oft Hochschulabschluss. Sie zeichnet sich durch einen technologieaffinen Lebensstil aus. Insbesondere handelt es sich um die erste Generation, die größtenteils in einem Umfeld von Internet und mobiler Kommunikation aufgewachsen ist. Sie arbeitet lieber in virtuellen Teams als in tiefen Hierarchien. Anstelle von Status und Prestige rückten die Freude an der Arbeit sowie die Sinnsuche ins Zentrum. Mehr Freiräume, die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung, sowie mehr Zeit für Familie und Freizeit sind zentrale Forderungen der Generation Y: Sie will nicht mehr dem Beruf alles unterordnen, sondern fordert eine Balance zwischen Beruf und Freizeit. Nicht erst nach der Arbeit beginnt für die Generation Y der Spaß, sondern sie möchte schon während der Arbeit glücklich sein – durch einen Job, der ihr einen Sinn bietet. Sie verkörpert einen Wertewandel, der auf gesellschaftlicher Ebene bereits stattfindet, den die jungen Beschäftigten nun aber auch in die Berufswelt tragen.“*

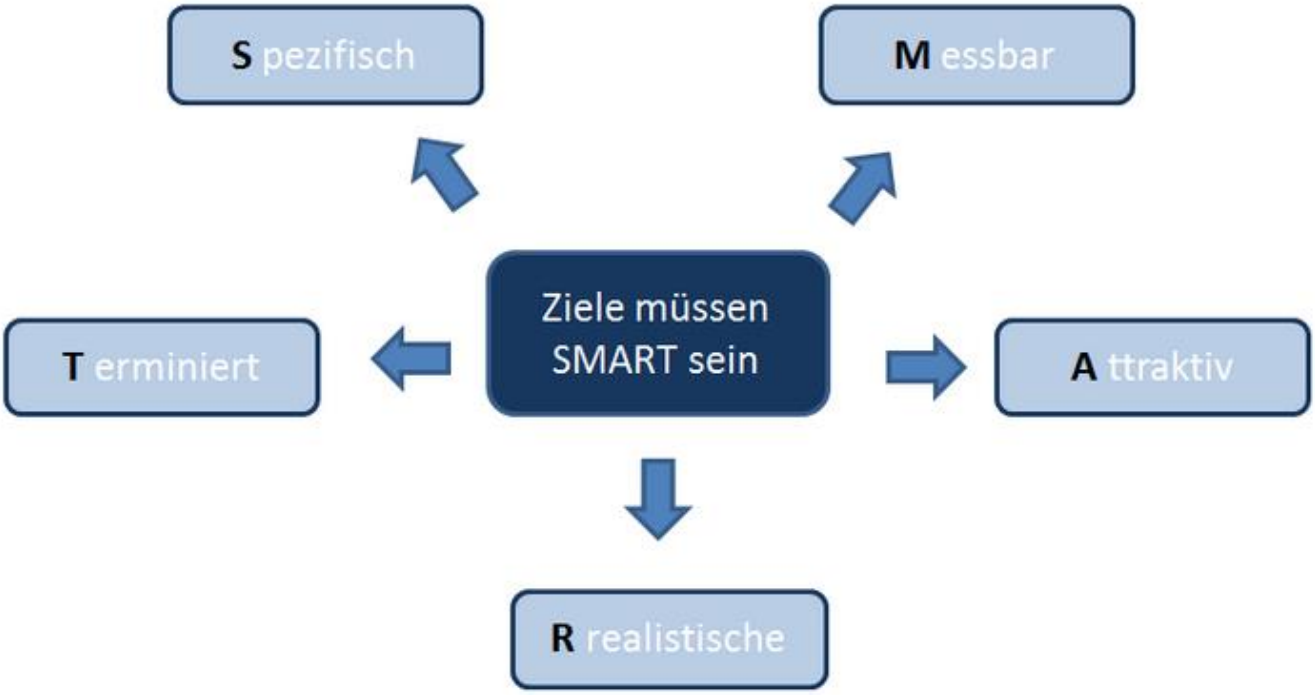
Folglich wären wichtige Überlegungen, beispielsweise die etwas statischen Dienstdefinitionen, Kriterien zur Dienst.- und Einsatzplanung, zu analysieren und auf diese „neuen“ Bedürfnisse hin anzupassen.

Ziele des modernen Personalmanagement

Grundsätzlich unterstützt ein modernes Projektmanagement die optimale Nutzung personeller Ressourcen und unterstützt die Veränderungsprozesse in einem Unternehmen unter Einbezug der Mitarbeiter.
Die Linienvorgesetzten sollen entlastet und bei ihren Führungsaufgaben unterstützt werden.
Die **wirtschaftlichen** Ziele eines Unternehmens sind wichtige Komponenten des modernen Personalmanagements. Beim angestrebten **Minimumprinzip** werden vorgegebene Leistungen mit minimalem Einsatz von Kosten durch immer effizienteren Einsatz von Personal ausgeführt.
Die **sozialen** Ziele bilden dafür eine wichtige Grundlage. Dazu gehört neben der Sicherung des Arbeitsplatzes auch die bestmögliche Gestaltung der Arbeitsbedingungen wie Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsschutz und Sicherheit und moderne Arbeitszeitmodelle. Sie führen zu einer hohen Arbeitszufriedenheit und einer sozialen Effizienz.
Mittels **MBO** (**M**anagement **b**y **O**bjektives), also das Führen mit Zielvereinbarungen, sollen die strategischen Ziele bis zum einzelnen Mitarbeiter operativ transferiert und umgesetzt werden. Die Linienführung vereinbart dabei, mittels Mitarbeiterbeurteilungsgesprächen, sogenannte **SMART-Ziele*** mit dem einzelnen Mitarbeiter und fördert damit auch die individuelle Entwicklung des Einzelnen indem individuelle Stärken und Schwächen gezielt angegangen werden können.

vgl. (Compendio Bildungsmedien AG, 2014) Kapitel 1

***S M A R T-ZIELE** *ABB 5 SMART ZIELE*

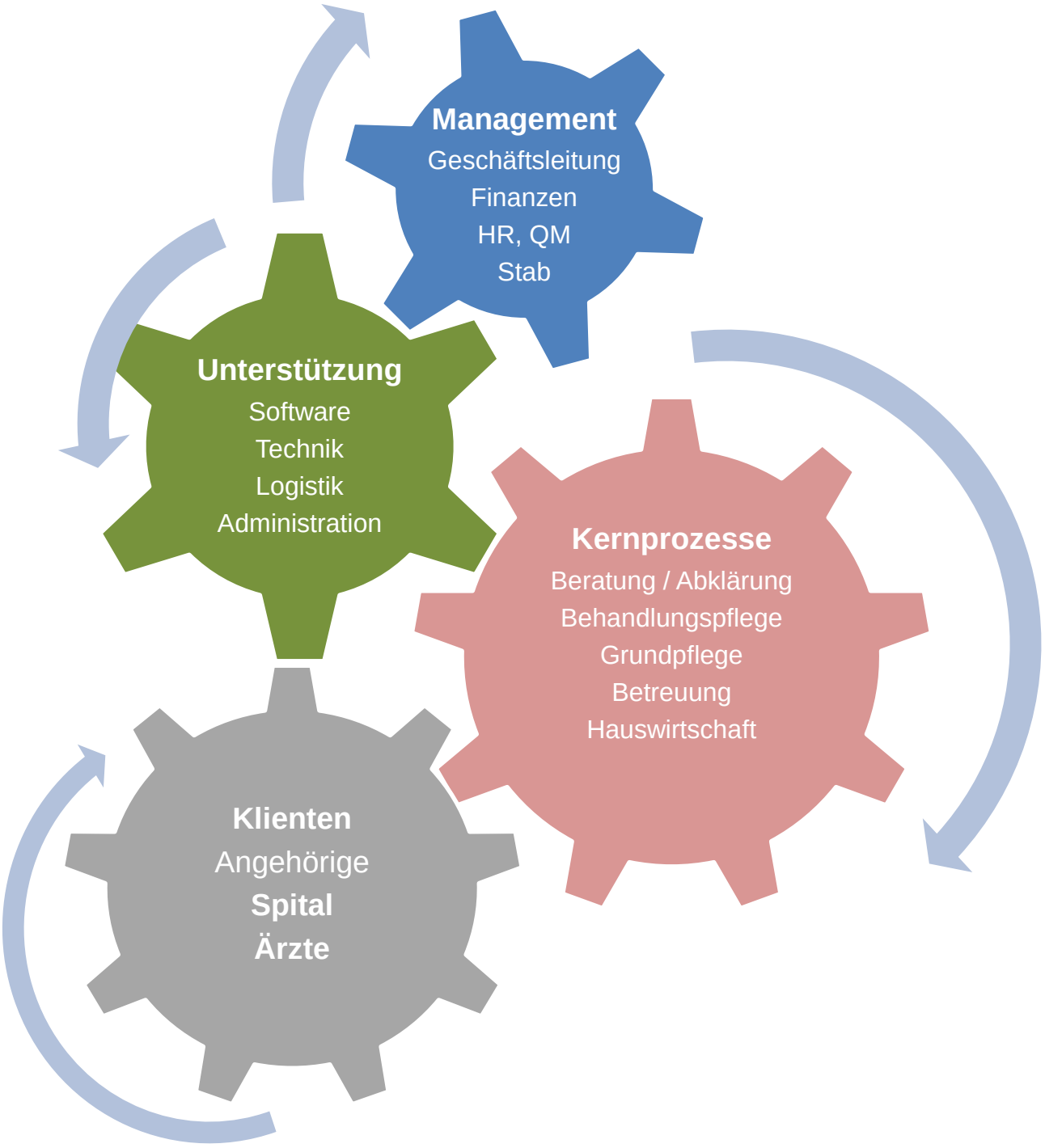


Quelle (www.unternehmenssteuerung20.de, 2016)

5.2.3. Prozessmanagement

Mit der Anpassung des Aufbaus der Organisation verändern sich auch die Abläufe (Prozesse). Die Prozesse sollten zunächst in **3 Hauptprozessgruppen** (Managementprozesse, Kernprozesse und Unterstützungsprozesse) aufgeteilt werden um daraus eine sinnvolle Ableitung der Aufgaben und Aufgabenpakete sowie der Zuteilung der dazugehörigen Stellen gestalten zu können.

Prozessgruppen greifen ineinander und stehen in Abhängigkeit zueinander



5.3. PROJEKTORGANISATION

5.3.1. Projekthauptziele:

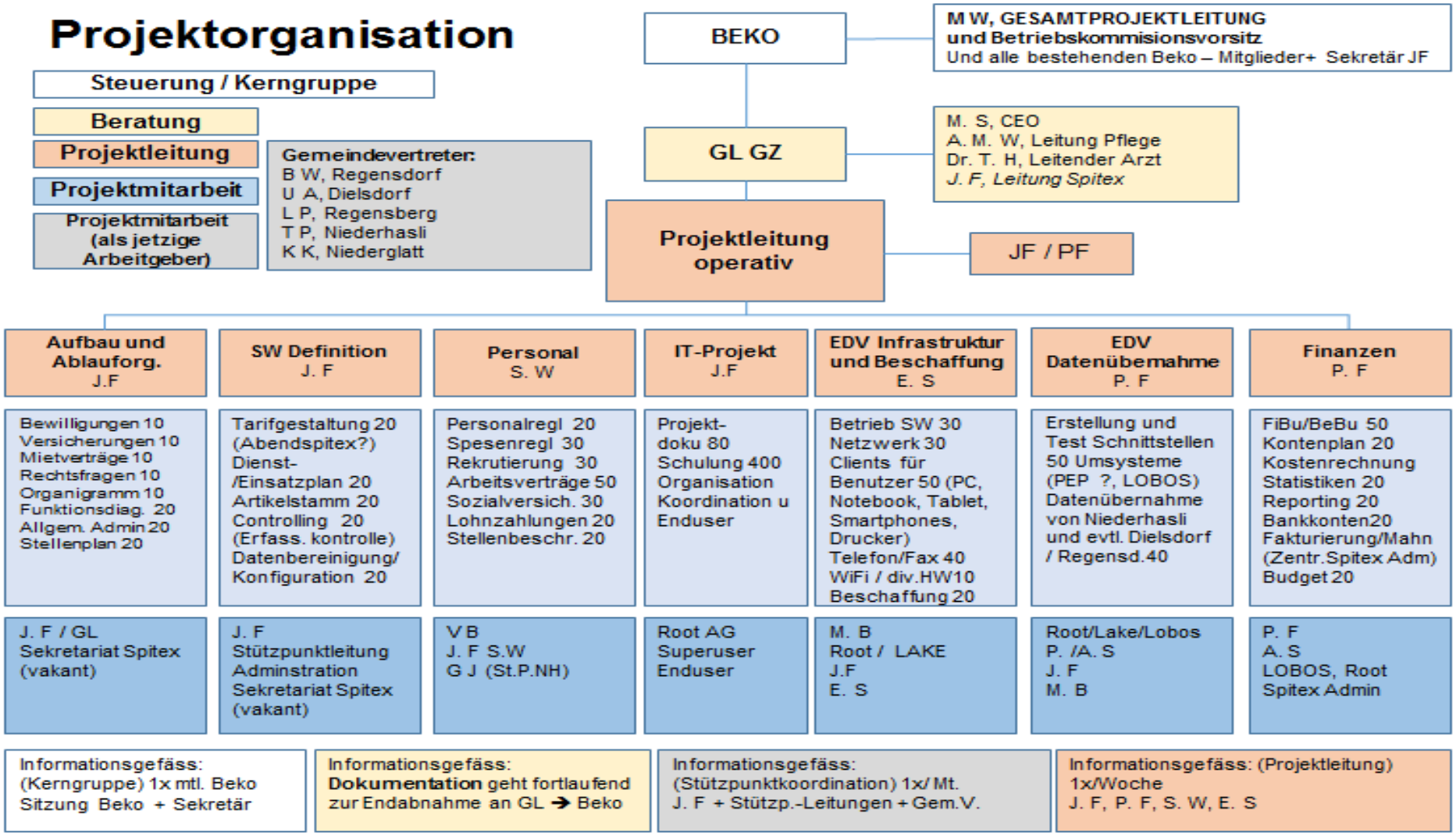
1. Jedem Mitarbeiter und jeder Mitarbeiterin wird ein **neuer Arbeitsvertrag** (ohne Schlechterstellung) vom zukünftigen Arbeitgeber GZ Dielsdorf bis 20. September vorgelegt.
2. Ein **Budget** (Spitex Regional 2017) kann bis Ende August den betroffenen Gemeinden mit den entsprechenden geschätzten Erträgen und Kosten vorgelegt werden.
3. Die ermittelten **Projektkosten** (Spitex Regional 2016) werden bis Mitte August separat ausgewiesen und können der Betriebskommission mittels Investitionsantrags zur Abnahme vorgelegt werden. ➔ Startschuss für Kickoff Umsetzung Spitex Regional
4. Die **neue Spitexsoftware** wird bis Ende 2016 implementiert und geschult. Sie muss ab 01.01.2017 von den 3 Stützpunkten vollumfänglich genutzt werden können.

5.3.2. Projektgruppen / Personen

Projektgruppen	Personen	Funktion	Aufgaben
Betriebskommission (BEKO)	BEKO Vorsitzender	**Gesamtprojektleiter (Gesamtverantwortung)**	Gesamtstrategische und politische Führung des Projekts
Betriebskommission (BEKO)	Vorsitzender+ 4 weitere BEKO-Mitglieder	Entscheidendes Organ	Gesamtstrategische und politische Führung des Projekts
Geschäftsleitung	CEO alle GL-Mitglieder	Beratendes Organ	Unterstützung der operativen Projektleitung
Projektleitung operativ	Leitung Spitex Regional	Operative Leitung des Projekts (Operative Verantwortung)	Umsetzung der strategischen Vorgaben Projektkontrolle Information Dokumentation
erweiterte operative Projektleitung	Leitung Finanzen Leitung HR Leitung Technik	Operative Leitung des Fachbereichs	Umsetzung der strategischen Vorgaben Verantwortung für den Fachbereich
designierte Spitex BEKO Mitglieder	Gemeindevertreter Jetzige Arbeitgeber aus den Gemeinden	Beratendes Organ (Unterstützung bei der Umsetzung aus politischer Sicht)	zukünftige Gesamtstrategische und politische Führung der Spitex Regional
Projektmitarbeiter	Stützpunktleitungen, Fachangestellte	Projektmitarbeit	Unterstützung bei der operativen Umsetzung

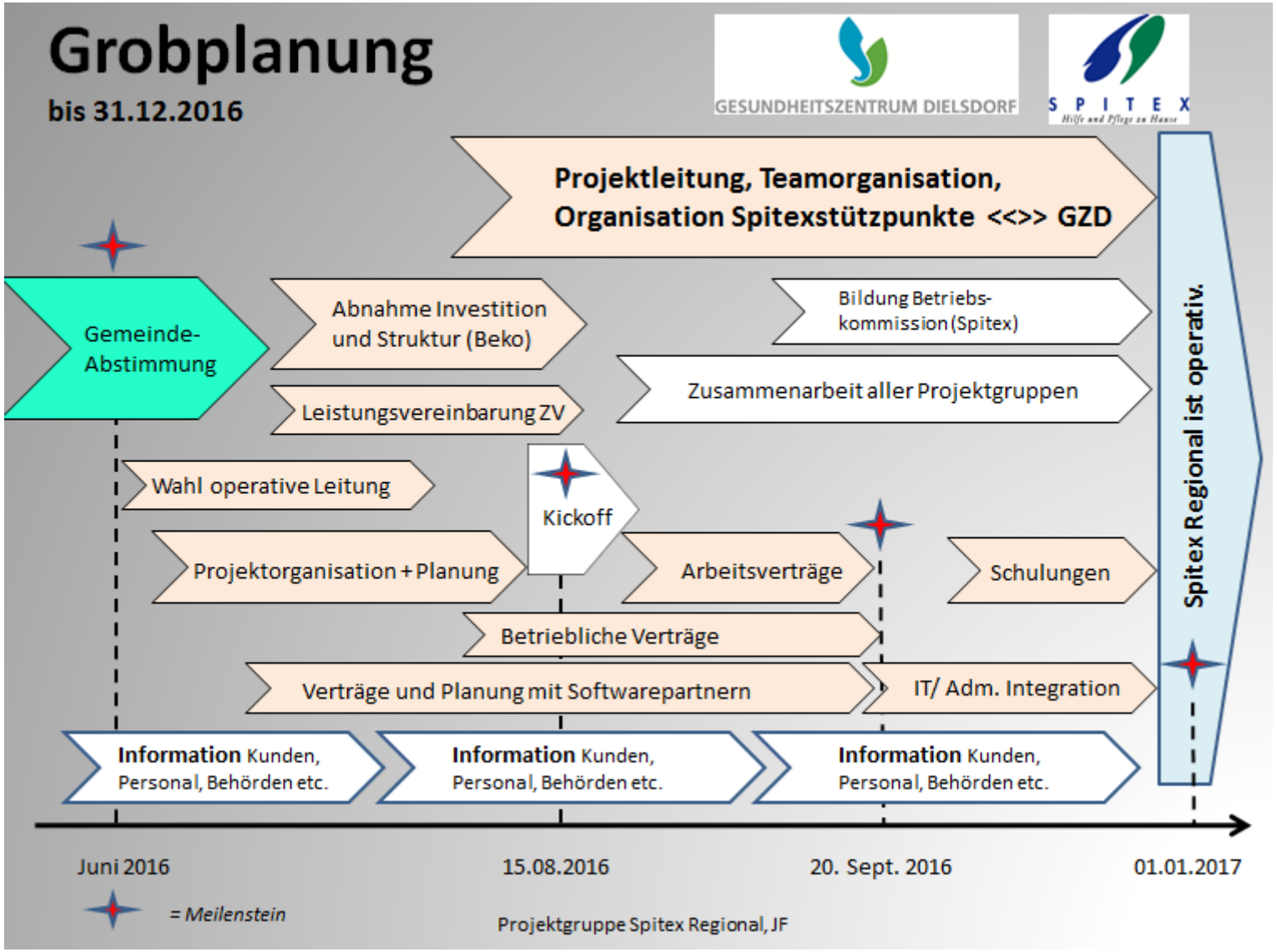
5.3.3. Abbildung Projektorganisation (Aufgaben / Aufgabenbereiche)

(J.FRULIO, 2016) ABB 6 PROJEKTORGANISATION JF



5.3.4. Projektgrobplanung

(J.FRULIO, 2016) ABB 7 PROJEKTGROBPLANUNG JF



5.4. PERSONALMANAGEMENT

Hauptverantwortlich für die Ausarbeitung der neuen Arbeitsverträge für die Spitexangestellten ist die Personalverantwortliche des Gesundheitszentrums. Sie soll diesen Aufgabenbereich in Kooperation mit der Spitex Geschäftsleitung hauptverantwortlich führen. Das Hinzuziehen eines Rechtsbeistandes ist empfehlenswert da damit Lösungen für die Vertragsgrundlagen rechtlich abgesichert werden können.

5.4.1. Lohn und Lohnnebenleistungen (Ist-Soll)

Eine **Vergleichstabelle** mit lohnrelevanten Daten aus allen 3 Stützpunkten soll zusammengestellt werden (IST-SOLL)
Lohnleistungen, Lohnnebenleistungen, Sozialleistungen (BVG, UVG u.ä Beiträge). Fringe Benefits müssen dabei ersichtlich und vergleichbar sein.
Eine einheitliche Regelung soll daraus für das Übergangsjahr 2017 ausgearbeitet werden, das Ergebnis muss den Betriebskommissionsmitgliedern bis Anfang September zur Abnahme vorgelegt werden.

IST Teilauszug aus der erstellten Vergleichstabelle: (nur wesentliche Unterschiede aufgeführt)

Leistung	GZ	Stützpunkt 1	Stützpunkt 2	Stützpunkt 3
Abendzulage	6.40 CHF/Std.	25% Zeitzuschlag/Std.	5.75 CHF / Std	10 CHF / Std
Wochenend-Zulage	6.40 CHF/Std	25%-50 % Zeitzuschlag/Std.	6 CHF / Std 11 CHF /Std. Abends	10 CHF / Std
BVG Beiträge	50% Arbeitnehmer 50% Arbeitgeber	40% AN 60% AG	50% AN 50%AG	40% AN 60% AG
Urlaub 20-49J.	4 Wochen	4 Wochen	4 Wochen	4 Wochen

Massnahmen:
Um eine Schlechterstellung im ersten Fusionsjahr zu verhindern müssen 2 Teilbereiche unterschiedlich bearbeitet werden.
Das Gesetz schreibt vor das **Zeitzuschläge** auch mit entsprechenden **zeitlichen Kompensationen** ausgeglichen werden müssen.
Gleich verhält es sich mit **finanziellen Entschädigungen**, auch dort muss man entsprechende **finanzielle Ausgleichsleistungen** tätigen.

SOLL Entwurfs-Regelung für das 1. Fusionsjahr (Übergangsjahr)

Leistung	GZ	Stützpunkt 1	Stützpunkt 2	Stützpunkt 3
Abendzulage	6.40 CHF/Std.	gleich wie GZ	gleich wie GZ	gleich wie GZ
Wochenend-Zulage	6.40 CHF/Std	gleich wie GZ	gleich wie GZ	gleich wie GZ
BVG Beiträge	50% Arbeitnehmer 50% Arbeitgeber	gleich wie GZ	gleich wie GZ	gleich wie GZ
Urlaub 20-49J.	4 Wochen	**5 Wochen**	**5 Wochen**	**5 Wochen**
Urlaub 50-65J.	5 Wochen	**6 Wochen**	**6 Wochen**	**6 Wochen**
Finanzausgleich pro Monat (nur 2017)		**Finanzausgleich BVG Beitrag**	**---**	**Finanzausgleich Zulagen+ BVG Beitrag**

Erklärung:

Die gestrichenen Zeitzuschläge (Stützpunkt 1) werden mit einem vorerst vorübergehendem Ferienausgleich (+1 Woche) kompensiert, davon profitieren auch Stützpunkt 2+3.

Der finanzielle Ausgleich erfolgt mit Anhebung der Zuschlagsätze pro Stunde, dabei wird der höchste Ansatz für das Übergangsjahr auf alle Stützpunkte angewendet. Einer finanziellen Schlechterstellung aufgrund anteilsmässiger Gleichstellung der BVG-Beiträge wird mit einer individuellen **monatlichen Akontozahlung** begegnet.

5.4.2. Erstellung neuer Stellenbeschriebe für neue Funktionsstellen

1. **Stellenbezeichnung:** Stützpunktleitung

   Vorgesetzter: Leitung Spitex Regional

   Stellvertreten durch: Stv. Stützpunktleitung

   Haupt-Aufgaben: Operative Gesamtleitung eines Spitexstützpunktes

   - Praxistransfer der strategischen Gesamtziele des Betriebs
   - Teilnahme an Leitungs -Sitzungen / Workshops
   - Führen der Teamleitungen
   - Leiten der Teamsitzungen

   Verantwortung: Einhalten der Dienst.- u. Einsatzplankriterien

   - Internes Controlling (Soll-Ist Zeiten der Mitarbeiter,
   - Erfassungskontrolle Leistungserfassung)
   - Gewährleistung der gesetzten Qualitätsstandards

   Kompetenzen: Alle nötigen operativen Massnahmen welche den - gesamtstrategischen Zielen nicht widersprechen

5.5. AUFBAU/ABLAUFSTRUKTUR SPITEX REGIONAL

5.5.1. Aufgaben und Funktionen

Neuordnung der gesamten Aufgaben und der Zuteilung zu den Funktionsstellen. Vielerlei Aufgaben werden zu sinngemässen Aufgabenpaketen zusammengestellt und dabei den neu definierten Funktionsstellen zugewiesen. Insbesondere administrative Aufgaben aus dem Finanz.- und Personaladministrativen Bereich müssen aufgeteilt und neu zugeordnet werden. Anhand anschliessender Auszüge aus Funktionsdiagrammen sollen wichtige Aufgabenbereiche im Ist-Soll-Vergleich dargestellt werden.

5.5.2. Funktionsdiagramm Personalsuche / Eintritt (Ist-Soll-Vergleich)

IST (Beispiel eines jetzigen Stützpunkts)

Legende:

B = Beratung/Mitsprache; **E** = Entscheidung; **A** = Ausführung; **I** = Information,

P = Planung; **K** = Kontrolle;

Funktionen: VS = Vorstandschaft, **BL** = Betriebsleiter, **PDL** = Pflegeleitung,

Admin = Administration HR, **Dipl.HF** = Mitarbeiter Pflege

Bereich / Aufgabe	VS	BL	PDL	Admin	Dipl.HF
Personal (Suche/Eintritt)					
Inserate erstellen	B	P/A	B	I	
Bewerbungen entgegennehmen	A	A	A	I	
Vorselektion Bewerber	E/A	E/A	E/A	I	
Bewerber einladen	B	P/A	P/A	I	I
Bewerbungsgespräche führen	B	P/A	P/A	I	I
Referenzen einholen	I	E/A	I	I	I
Schnuppertage vereinbaren (Daten planen)	I	B	E/A	I	I
Auswahlentscheid bei mehreren Bewerbern	E/B	E/A	E/B	B	B
Absagen erstellen / versenden (Vorlagen Personal)		E	E	A	
Personaldossier eröffnen / führen		K	K	A	
Vertrag erstellen (incl. Lohneinstufung)	E/B	E/A	B	I	
Checkliste* + Einführungsplan* bereitstellen (1.Tag)		P/A	P/A	A	I
1. Gespräch Probezeit (nach 1. oder 2.Tag)		P/A	P/A	I	I
2. Gespräch Probezeit (nach 2 - 4 Wochen)		P/A	P/A	I	I

SOLL (Spitex Regional) Ebene Stützpunkt

Legende:

B = Beratung/Mitsprache; **E** = Entscheidung; **A** = Ausführung; **I** = Information,

P = Planung; **K** = Kontrolle;

Funktionen: GL = Geschäftsleitung Spitex, **HR1** = Personalabteilung / Leitung,

HR2 = Personaladministration, **SL** = Stützpunktleitung, **TL** = Teamleitung

Bereich / Aufgabe	GL	HR1	HR2	SL	TL
Personal (Suche/Eintritt)					
Inserate erstellen	P	P	A	B	B
Bewerbungen entgegennehmen		A	A	I	
Vorselektion Bewerber	B	B	B	E/A	
Bewerber einladen	I	P/A	P/A	P/A	I
Bewerbungsgespräche führen	B	P/A	P/A	P/A	
Referenzen einholen	E/A	E/A	I	I	I
Schnuppertage vereinbaren (Daten planen)	I	I	I	E/A	I
Auswahlentscheid bei mehreren Bewerbern	B	B	I	E/A	B
Absagen erstellen / versenden (Vorlagen Personal)	B	E	A	E	
Personaldossier eröffnen / führen		K	A	I	
Vertrag erstellen (incl. Lohneinstufung)	E/B	A	A	I	
Checkliste* + Einführungsplan* bereitstellen (1.Tag)	I	I	I	A	I
1. Gespräch Probezeit (nach 1. oder 2.Tag)	I	P/A	P/A	A	I
2. Gespräch Probezeit (nach 2 - 4 Wochen)	I	P/I	P/I	P/A	I

Bevor die Personalsuche / Rekrutierung in Gang gesetzt wird müssen diverse Bedingungen erfüllt sein. Eine **Grundlage bildet dabei der Stellenplan**. Dieser wird ermittelt aufgrund der Erfassung verrechenbarer Leistungsstunden. Jede Funktionsstelle (FTE) wird aufgrund von Jahressollstunden und dem Verhältnis von verrechenbaren und nicht verrechenbaren Leistungsstunden ermittelt. Daraus ergibt sich eine transparente Berechnungstabelle welche einen Stellenbedarf rechtfertigt. Berücksichtigt werden dabei auch Langzeitabsenzen.

Den Entscheid, ob eine Stelle ausgeschrieben werden muss, obliegt der Geschäftsleitung.

5.5.3. Stellen

Das Gesamtvolumen an Stellen soll nicht verändert werden, **neue Stellen** werden geschaffen und im Organigramm zur besseren Übersicht farblich grün-weiss abgegrenzt, bestehendes Spitexpersonal soll bei der Besetzung zwingend berücksichtigt werden.
Zentrale Stellen haben zukünftig regionale Aufgaben. Die Schaffung von Stabsstellen für QM, Pflegeentwicklung, Aus.-Weiterbildung soll die konzeptionelle Arbeit verbessern. Standards sollen daraus für alle verbindlich gemeinsam entwickelt werden.

5.5.4. Abteilungen

Die bestehenden Stützpunkte werden als Abteilungen mit jeweils einer Stützpunktleitung geführt. Die Leitungsspanne soll dabei maximal 1000 Stellenprozent oder 15 Mitarbeiter betragen. Bei grösseren Stützpunkten müssen folglich Teamleitungen eingebaut werden. Spezialabteilungen wie Palliativpflege, Abendspitex, Nachtspitex und Wundexperten sollen ebenfalls von einer Teamleitung geführt werden. Diese Spezialabteilungen sollen den verschiedenen Stützpunkten angeschlossen werden.

5.5.5. Bereich Spitex Regional

Der Geschäftszweig Spitex (für ambulante Pflegeleistungen zuhause) wird als neuer Bereich in das bestehende Organigramm eingepflegt. Er soll bei der jährlichen KORE (Kostenrechnung) bis auf Abteilungsebene differenziert ausgewiesen werden können.

5.5.6. Geschäftsleitung

Die Leitung Spitex Regional hat einen Sitz in der Geschäftsleitung des Gesundheitszentrums. Neben der Hauptaufgabe des Führens des Geschäftsbereiches Spitex Regional kommen auch allgemeine Geschäftsleitungsaufgaben im Kontext Gesundheitszentrum hinzu.

5.5.7. Betriebskommission

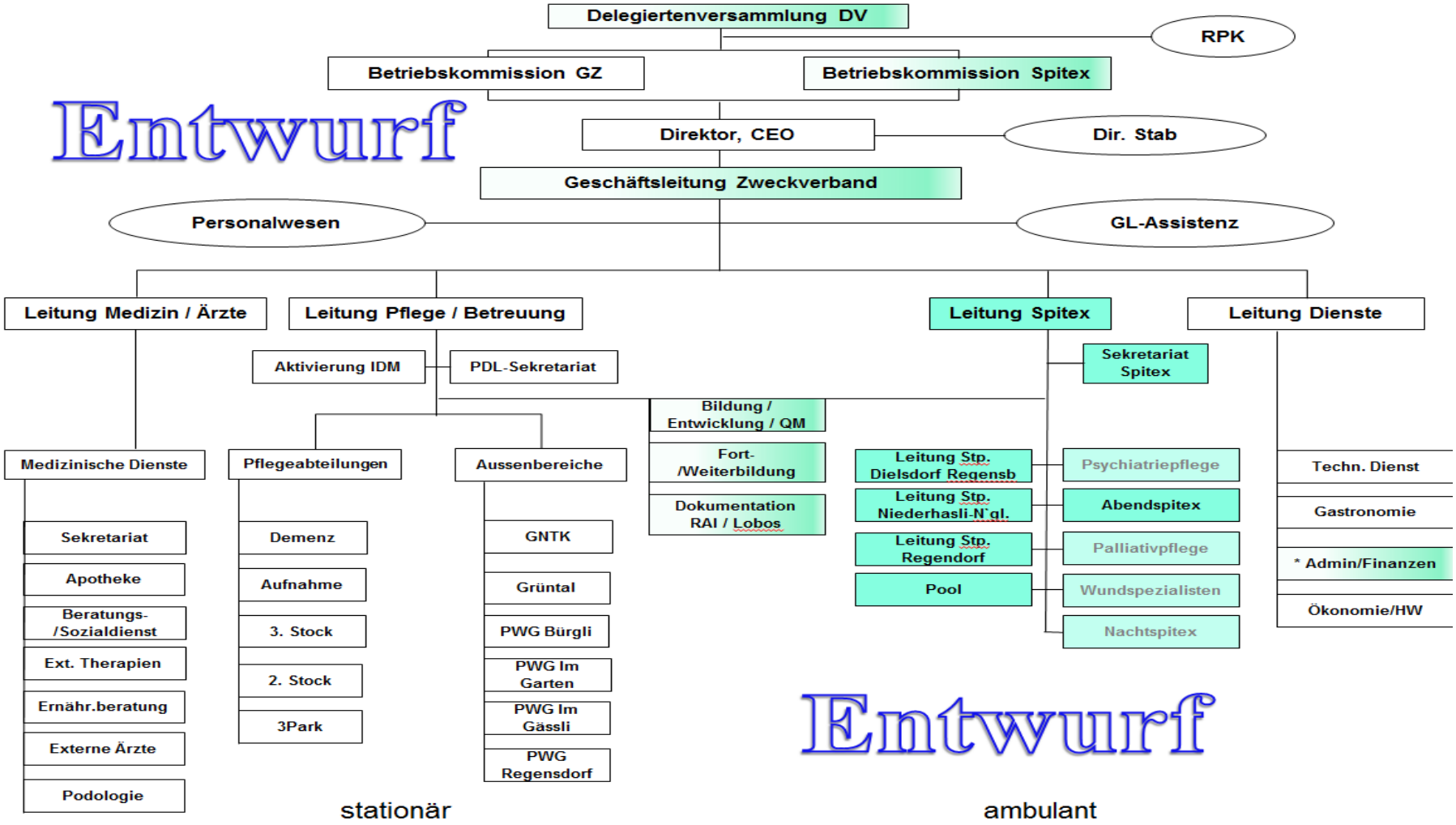
Der Geschäftsbereich Spitex Regional erhält eine eigene Betriebskommission. Sie setzt sich aus Vertretern dieser Gemeinden zusammen, welche der Teilnahme zur Spitex Regional zugestimmt haben.

5.5.8. Delegiertenversammlung

Nur Delegierte aus den „Spitexgemeinden“ haben für Spitexthemenbereiche Stimmrecht.

5.5.9. Stablinienorganigramm (Entwurf mit Integration Spitex Regional)

(J.FRULIO, 2016) ABB 8 STABLINIENORGANIGRAMM

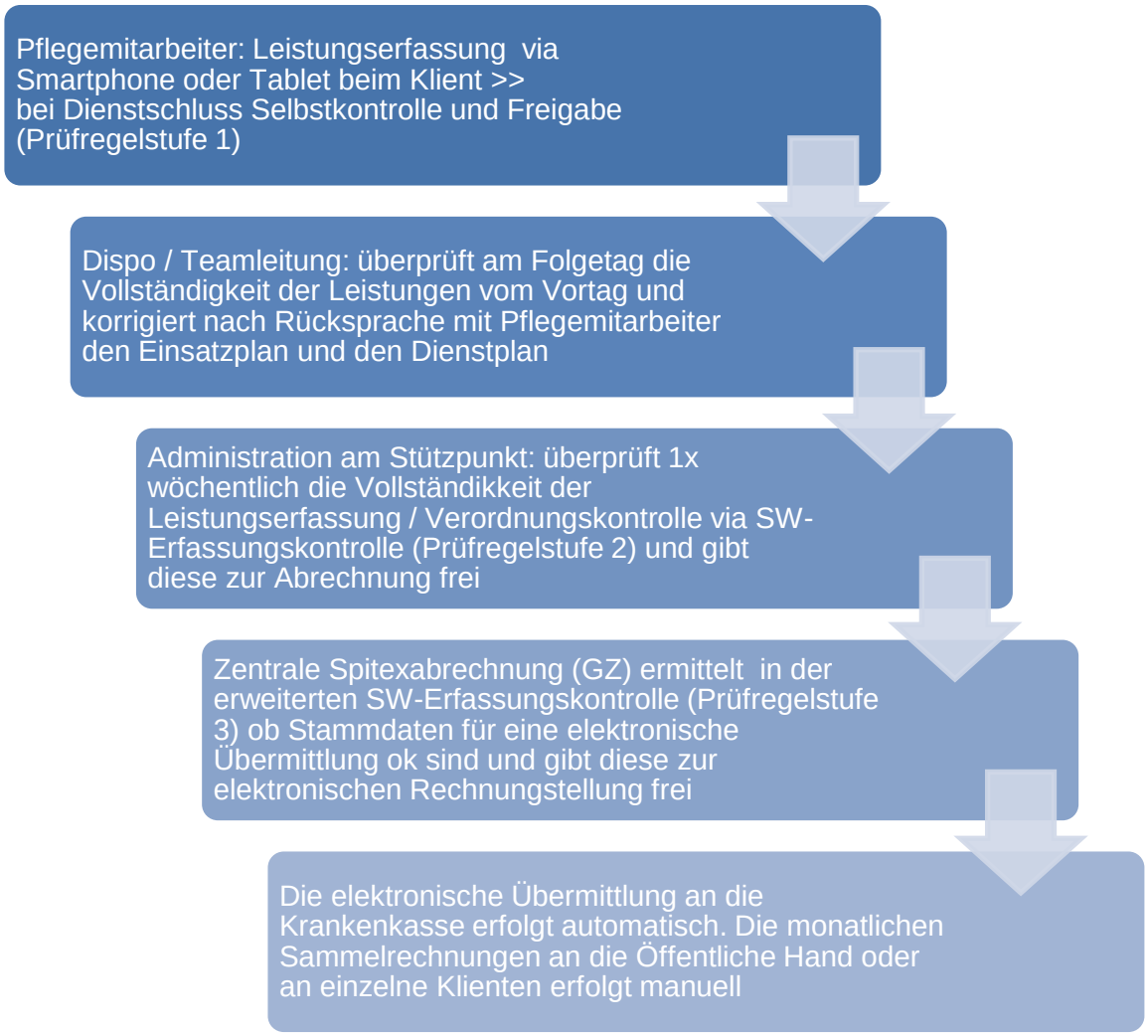


5.6. PROZESSE

Die Prozesslandschaft ist im Rahmen dieser Fusion sehr vielfältig. Für das Übergangsjahr 2017 werden diverse Prozesse analysiert und angepasst werden müssen. Für den Start am 01.01.2017 muss allerdings ein wichtiger Prozess angepasst und einheitlich geführt werden. Es handelt sich dabei um den **Prozess der Leistungserfassung bis zur Abrechnung** welcher wie im folgenden Ablaufdiagramm umgesetzt werden soll. Das Softwareintegrierte **Modul Erfassungskontrolle** unterstützt diesen Prozess wesentlich.

5.6.1. Prozess Leistungserfassung bis zur Abrechnung

Prozessbeginn



Die Daten werden nach der Rechnungsstellung **via Schnittstelle** an das führende ERP-System Lobos für die Buchhaltung übergeben. **Prozessende**

5.6.2. Abrechnung und Kostenumlagemodell

Es stellt sich noch die Frage wie die erbrachten Leistungen und die entstandenen Kosten zukünftig plausibel voneinander abgegrenzt werden sollen. Das folgende Modell soll eine mögliche Logik tabellarisch vereinfacht aufzeigen.

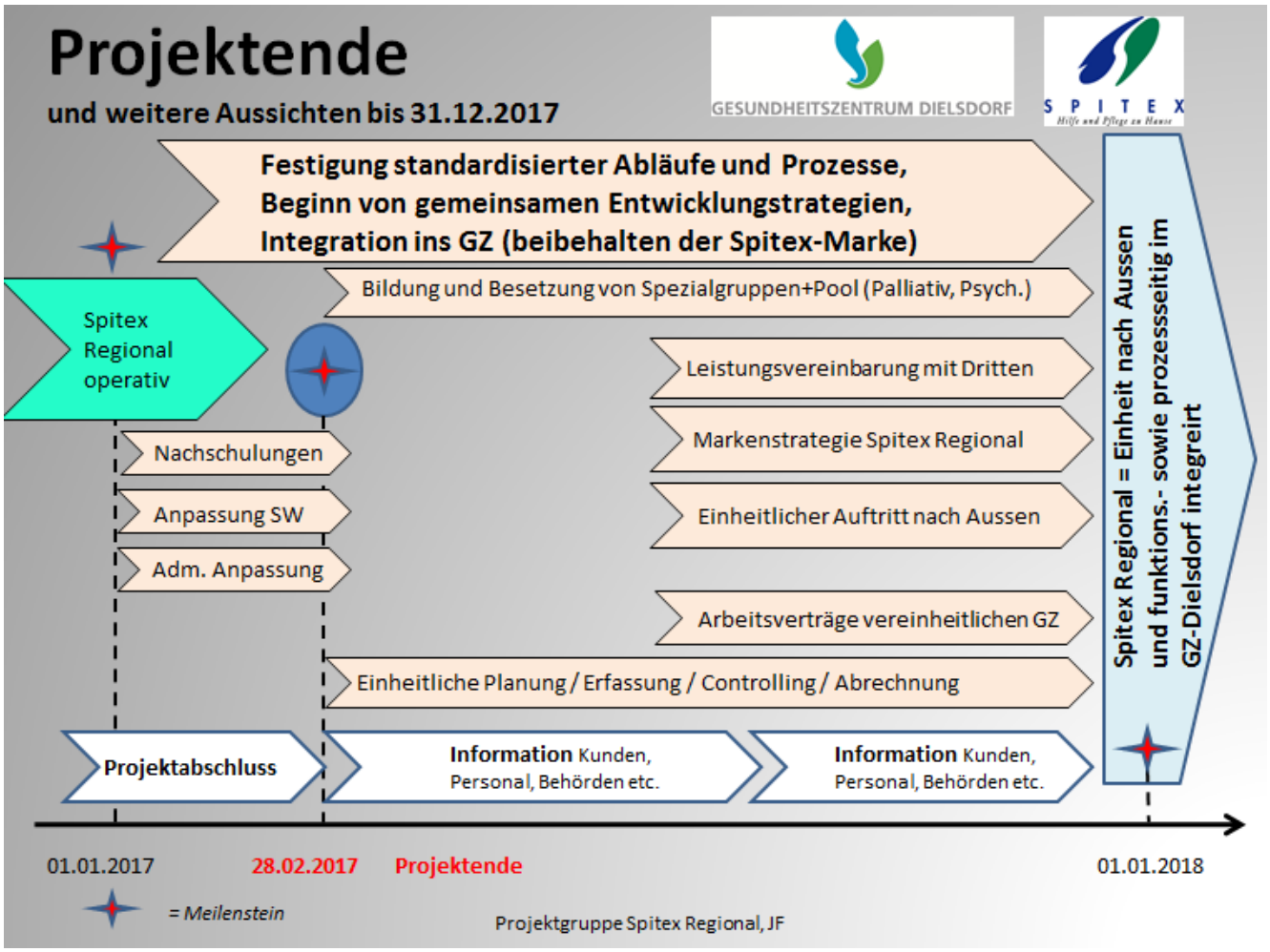
Ziel: Gerechte Aufteilung der Kosten im Verhältnis zu erfassten Leistungsstunden, der Geschäftsbereich Spitex soll in sich kostendeckend sein und die Rechnung vom Gesundheitszentrum nicht belasten.

	Stützpunkt 1		Stützpunkt 2		Stützpunkt 3	Admin Spitex	Total Spitex
Ertrag aus Leistungsstunden	50		100		150	0	300
Direkte Kosten (Lohn, Miete, Abschr. etc.)	- 40		- 80		- 120	- 70	- 310
DB Stützpunkt	**10**		**20**		**30**	**- 70**	**- 10**
Aufteilung DB auf Gde nach Leist. Std	Gde1 9	Gde2 1	Gde3 12	Gde4 8	Gde5 30	- 70	- 10
Umlage Admin nach Leist. Std	-10.5	- 1.5	- 14	- 9	- 35	+ 70	0
Erfolg Spitex Reg. vor Verrechnung	- 1.5	- 0.5	- 2	-1	- 5	0	- 10
Verrechnung mit Gemeinde	1.5	0.5	3	2	5	0	10
Belastung Rechnung GZD	0	0	0	0	0	0	0

6. AUSSICHTEN UND VISIONEN:

6.1. AUSSICHTEN (2017/2018)

(J.Frulio, 2016) ABB. 9 Projektplanung 2017 JF



Das Projektende ist auf **28.02.2017** festgelegt. Zu diesem Zeitpunkt soll das Fundament der Spitex Regional gelegt sein. Die oben abgebildete Folie, welche am Projekt-Kickoff präsentiert wurde, veranschaulicht nur ansatzweise welche Aufgaben noch auf uns zukommen werden.

2017, nachdem das Fundament im Grundaufbau stehen soll, beginnt die Stabilisierungsphase. Die neuen Abläufe werden nach und nach mit wachsender Routine ausgeführt. Aus anfänglichen Unsicherheiten werden Automatismen und daraus resultiert schliesslich eine höhere Effizienz, insbesondere bei der Dienst.- und Einsatz-Planung, diese wird sich aber erst ab 2018 wirtschaftlich bemerkbar machen. Viele Prozesse sollen, unter Einbezug aller Mitarbeiter, in Workshops analysiert und auf die neuen Abläufe hin angepasst werden.

Eine Hauptaufgabe 2017 ist, geeignete Massnahmen umzusetzen die der **Bildung einer Einheit** dienen. Stützpunktübergreifende Personalevents und Workshops sollen dabei helfen „Beziehungen“ zu bilden und damit synergetische Formen der Zusammenarbeit fördern. Die Stützpunkte sollen sich als Partner sehen und nicht als Konkurrenz.
Ziel 01.01.2018: Die **Spitex Regional** tritt nach aussen hin als **Einheit** auf. Wir tragen ein einheitliches Label in Verbindung mit dem neuen Markensymbol der Spitex. Verantwortlich dafür ist die Geschäftsleitung.
Ab 2018 kann man beginnen einen Leistungsausbau, beispielsweise die Nachtspitex, konkret zu planen und entsprechende Massnahmen dazu aufzugleisen. Bei der Tragweite und der Komplexität der Thematik wird dies vermutlich im Rahmen eines Projekts organisiert.

6.2. VISIONEN

Weitere Spitexstützpunkte und damit Gemeinden schliessen sich der Spitex Regional in den folgenden Jahren an.
Wir wachsen, auch im Hinblick auf das Gesundheitszentrum, zu einem organisatorisch gut geführten und qualitativ hochstehenden Unternehmen.
Wir sind ein angesehener, kompetenter Leistungspartner aus der Sicht unserer Zuweiser, den Spitälern, Hausärzten und den angeschlossenen Verbänden und damit erster regionaler interprofessioneller Ansprechpartner im Rahmen der ambulanten und stationären gerontologischen Langzeitpflege
Die Schnittstellen zu unseren Partnern sind durchwegs auf modernem Niveau, wir sind vernetzt im Hinblick auf den Klienten bezogenen Datenaustausch und leben eine vom Staat initiierte e-Health Strategie.

> ***Ziele der „eHealth Strategie Schweiz"***
> *(Bundesamt-Gesundheit, 2007) Zitat „Die „Strategie eHealth Schweiz" bezweckt einerseits das elektronische Patientendossier auf nationaler Ebene einzuführen, andererseits ein Gesundheitsportal mit gesundheitsrelevanten Informationen für die ganze Schweiz zur Verfügung zu stellen. Die Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) unterstützen die Vernetzung der Akteure im Gesundheitswesen, was die Qualität der Behandlungsprozesse, die Patientensicherheit und die Effizienz im Gesundheitswesen erhöhen kann.“*

Eine professionelle, standardisierte Prozesslandschaft soll zudem mit der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems in den nächsten 3-5 Jahren zu einer ISO 9001 Zertifizierung des Geschäftsbereichs Spitex Regional führen.

7. SCHLUSSFOLGERUNGEN

Die Gesundheitspolitik ist seit Jahren verstärkt in einer Umbruchphase. Auf höchster Ebene, also im Bundesamt für Gesundheit BAG, hat man aufgrund der Kostenentwicklung im Gesundheitswesen versucht Konzepte zu entwickeln um die Kosten im Gesundheitswesen einerseits zu senken und andererseits die Qualitätsstandards auf einem hohen Niveau zu halten.
Die nationale Strategie stützt also unsere regionale Vorgehensweise. Die Spitex spielt dabei eine wesentliche Rolle. Wir müssen die Chancen wahrnehmen und unser bisheriges Wirken versuchen, auf die zukünftigen Anforderungen bezogen, zu entwickeln. Zudem sollten wir uns als Arbeitgeber attraktiver machen indem wir unser Fachangebot für Klienten und auch aus der Sicht der neuen Pflegegeneration erweitern, vor Allem aber um einen drohenden Pflegefachkräftemangel in unserer Branche entgegenwirken zu können.

Wir haben mit der bisherigen Vorgehensweise die wichtigsten Grundpfeiler gesetzt. Dem Personal wurden Arbeitssicherheit und Entwicklungsmöglichkeiten vermittelt.
Schon jetzt spürt man Interesse von einzelnen Mitarbeitern sich im „neuen“ Betrieb neu positionieren zu wollen. Bei einigen wird zumindest signalisiert bei Workshops oder den noch zu definierenden Arbeitsgruppen aktiv mitarbeiten zu wollen. Ängste und Unsicherheiten werden schon zum jetzigen Zeitpunkt durch Interesse und Neugierde abgelöst. Allgemeine Tendenzen auf die es sich aufbauen lässt.

Wichtige Schnittstellen von Gesundheitszentrum zur Spitex sind, durch die Projektmitarbeit von Personal.- und Finanzabteilung, bereits aktiv im Aufbau. Wichtige Aufgabengebiete aus der Spitex gehen an diese beiden zentralen Stellen zukünftig über. Ein Vorteil der in den Stützpunkten mehr Ressourcen für die Kernprozesse frei gibt.

Gestützt von starken Fachleitungen, aus dem Personal.-, Finanz.- und dem technischen Bereich, und mit der kooperativen Unterstützung der politischen Vertreter, entsteht hier etwas Gutes. Diese konstruktive Zusammenarbeit überträgt sich auch auf die operativen Leitungen bis hin zur Basis.

Die Informationen müssen weiterhin gut fliessen um damit die positive Motivationshaltung für den weiteren Verlauf erhalten zu können. Die Motivation, eine wichtige Grundlage für eine erfolgreiche Umsetzung der Entwicklungsstrategien.

8. LITERATURVERZEICHNIS / QUELLEN

- *Bundesamt-Gesundheit. (27. 06 2007). Ziele der eHealth Strategie Schweiz. Abgerufen am 02. 08 2016 von http://www.bag.admin.ch/themen/gesundheitspolitik/10357/10359/*
- *Compendio Bildungsmedien AG. (2014). Personalmanagement für das Höhere Wirtschaftsdiplom. SWS Winterthur: ISBN:978-3-7155-9904-5.*
- *Gesundheitszentrum Dielsdorf. (01. 06 2016). Abgerufen am 01. 07 2016 von http://www.gesundheitszentrumdielsdorf.ch/traegerschaft/pdfs/Statuten_GZD.pdf*
- *J.Frulio. (25. 07 2016). Projektdokumentation. Dielsdorf, ZH, CH.*
- *Kanton Zürich. (06. 06 1926). Abgerufen am 29. 07 2016 von http://www2.zhlex.zh.ch/appl/zhlex_r.nsf/0/87FD16C113D5B7FBC12570DE003288CB/$file/131.1_6.6.26_51.pdf*
- *Kanton Zürich. (01. 07 2016). Abgerufen am 25. 07 2016 von www2.zhlex.zh.ch/appl/zhlex_r.nsf/0/.../$file/855.1.pdf*
- *Obsan. (05. 04 2016). Gesundheitdirektion Kanton Zürich. Abgerufen am 01. 07 2016 von www.zh.ch/internet/de/aktuell/news/medienmitteilungen/2016/die-ambulante-pflegeversorgung-foerdern.html*
- *Wikipedia. (23. 07 2016). Abgerufen am 29. 07 2016 von https://de.wikipedia.org/wiki/SWOT-Analyse*
- *Wikipedia. (04. 05 2016). Abgerufen am 02. 08 2016 von https://de.wikipedia.org/wiki/Generation_Y*
- *Wikipedia. (19. 06 2016). Wikipedia. Abgerufen am 20. 07 2016 von http://de.wikipedia.org/wiki/Spitex*
- *www.unternehmenssteuerung20.de. (02. 08 2016). Abgerufen am 02. 08 2016 von http://www.unternehmenssteuerung20.de/ziele-richtig-setzen-mit-der-smart-methode/*

9. ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb 1 Quelle WWW.WAKINGTIMES.COM 0
Abb 2 Quelle WWW.spitex.ch 2
Abb 3 Quelle Obsan-studie 2016 3
Abb 4 Quelle http://www.free-power-point-templates.com/articles/how-to-create-a-swot-analysis 5
Abb 5 Smart Ziele 10
(J.Frulio, 2016) Abb 6 Projektorganisation JF 13
(J.Frulio, 2016) Abb 7 Projektgrobplanung JF 14
(J.Frulio, 2016) Abb 8 Stablinienorganigramm 20
(J.Frulio, 2016) Abb.9 Projektplanung 2017 JF 23