

# **Einführung für neue Vorstands- und Behördenmitglieder von Spitexorganisationen im Kanton Thurgau**

## Organisation und Führung von Spitexorganisationen

17. September 2019

Renato Canal, Präsident

Markus Birk, Vizepräsident

Christa Lanzicher, Geschäftsführerin

# Programm

Begrüssung und Einführung	Renato Canal Präsident Spitex Verband Thurgau
Die Spitexorganisation als KMU Rolle, Aufgabe und Verantwortung eines Vorstandsmitgliedes	Markus Birk Mitglied Vorstand Spitex Thurgau Nordwest Stadtpräsident Diessenhofen Vizepräsident Spitex Verband TG Mitglied Zentralvorstand Spitex Schweiz
Informationen zum Angebot des Spitex Verbandes Thurgau	Christa Lanzicher Geschäftsführerin Spitex Verband Thurgau

# Künftige Ansprüche an die Spitexorganisationen

- An die Spitexleistungen werden im ganzen Kanton die gleichen (hohen) fachlichen und Service-Anforderungen gestellt
- Spitex wird zunehmend zum lokalen/regionalen Kompetenzzentrum Gesundheit mit einer umfassenden Versorgungsaufgabe und einer entsprechenden Vernetzungsfunktion
- Lokale Spitexorganisation wird zunehmend zum KMU mit entsprechenden Anforderungen an Führung, Organisation und Administration (Kostenmanagement, Informatik)

## ➔ verlangt entsprechende Professionalität

- ➔ auf Ebene Leistungserbringung
- ➔ auf Ebene Führung/Organisation

# Die Spitexorganisation in Zukunft

- Genügendes Einzugsgebiet erlaubt ausreichende Professionalität, Fachentwicklung und Spezialisierung
- Erbringt qualitativ hoch stehende Leistungen
  - Modernes Abklärungsinstrument RAI-HC eingeführt
  - Spezialisiertes Fachwissen verfügbar
  - Ausbildungsbetrieb
- Versteht sich als Kern der Grundversorgung (Kompetenzzentrum Gesundheit)
  - Allgemeine Anlaufstelle, Beratung, Koordination, Vermittlung, Drehscheibenfunktion, OPAN
  - Fallmanagement, Vernetzung
  - Aktive Prävention
- Professionelle, betriebswirtschaftlich kompetente operative Führung
  - Aussagekräftige Kostenrechnung
  - Teilnahme an Benchmark und Betriebsvergleich
- Vorstand als strategisches Führungsorgan
  - Klare Trennung von operativer und strategischer Führung
  - Vorausschauende Führung  
(sieht künftige Ansprüche → erkennt Herausforderungen → sucht Lösungen)
- Engagierte Mitarbeit in Fachgremien
  - Verband, Projekte, Fort- und Weiterbildung

# Die Non-Profit-Spitex im Thurgau (2019)

- 16 lokale Spitex-Organisationen (2011: 33)
  - 13 privatrechtliche Vereine mit natürlichen Personen als Mitglieder
  - 1 Verein mit den Trägergemeinden als Mitglieder (Region Kreuzlingen)
  - 1 Gemeindezweckverband (Thurgau Nordwest)
  - 1 gemeinnützige AG (Thurvita AG, Wil)

# Ist die Vereinsstruktur noch zweckmässig?

## Verein

- Zusammenschluss von Mitgliedern (nat. oder jur. Personen) ausgerichtet auf einen gemeinsamen ideellen Zweck
- Vorteile
  - Vertraut, gewachsene Struktur der Spitex
  - Verein steht für Gemeinnützigkeit
  - Viele Mitglieder → Breite Verankerung in der Bevölkerung → Beiträge, Spenden → Solidarität mit «Idee Spitex»
  - Hohe demokratische Abstützung
  - Rechtlich einfach (wenig gesetzliche Vorgaben) → grosser Handlungsspielraum im Alltag
  - Vereinsstruktur bereitete bisher keinerlei Probleme
- Nachteile, Risiken
  - Nicht ausgerichtet auf Dienstleistungsunternehmen mit Millionenumsatz
  - Wirtschaftliche Tätigkeit nur im Rahmen des Vereinszwecks möglich
  - Beschränkte Haftung (Vereinsvermögen, Mitglieder nur mit Beitrag) → Finanzierungsmöglichkeiten eingeschränkt
  - Bedürfnisse als Unternehmen und ideelle Vorstellungen der Mitglieder können sich unterschiedlich entwickeln → kann unternehmerische Handlungsfähigkeit beeinträchtigen

# Mögliche Alternativen zum Verein

## Gemeindezweckverband

- Gründung durch mehrere Gemeinden zur gemeinsamen Erfüllung einer öffentlichen Aufgabe
- Statuten müssen von allen beteiligten Gemeinden angenommen werden
- Stärken, Vorteile
  - Positioniert die Spitex klar als öffentliche Aufgabe
  - Betrieblich ebenso gestaltbar wie eine AG
  - Vorteile einer öffentlich rechtlichen Körperschaft (z.B. Kreditwürdigkeit)
  - Finanzierende Gemeinden direkt in den Entscheidungsgremien
- Schwächen, Risiken
  - Bis zur Bildung lange und aufwändige Entscheidungswege
  - Gefahr der «Verpolitisierung» der Gremien
  - Private können sich nicht beteiligen
  - Ein Gemeindeverband wird kaum Spenden erhalten (→ Förderverein)
  - Verbindliche Satzungen, Änderungen nur erschwert möglich

# Mögliche Alternativen zum Verein

## Verein bestehend nur aus Gemeinden

- Verzicht auf die Mitgliedschaft von privaten Personen
- Stärken, Vorteile
  - Gemeinden nehmen ihre öffentliche Aufgabe wie beim Zweckverband direkt wahr
  - Finanzierende Gemeinden direkt in den Entscheidungsgremien
  - Keine Mitwirkung von Privatpersonen, keine Gefahr von divergierenden Interessen
  - Rechtlich einfacher als Zweckverband (wenig gesetzliche Vorgaben)
- Schwächen, Risiken
  - Verzicht auf breite Verankerung in der Bevölkerung
  - Verzicht auf Mitgliederbeiträge und Spenden
  - Nicht ausgerichtet auf Dienstleistungsunternehmen mit Millionenumsatz
  - Wirtschaftliche Tätigkeit nur im Rahmen des Vereinszwecks möglich



# Mögliche Alternativen zum Verein

## AG mit gemeinnützigem Zweck

- Erfordert Aktienkapital von mindestens Fr. 100'000
- Gründung durch (mind. 3) natürliche oder juristische Personen
- In Zweckartikel gemeinnützige Ausrichtung
  
- **Stärken, Vorteile**
  - Auf unternehmerisches Handeln ausgerichtet
  - Hohe Entwicklungsfähigkeit
  - Festes Grundkapital, gesetzliche Schutzbestimmungen
  - Kontrolle durch die Eigentümer gesichert
  
- **Schwächen, Risiken**
  - Eingeschränkte demokratische Abstützung
  - Image der AG als gewinnorientiert
  - Hohe gesetzliche Regelungsdichte
  - AG kann sich von ihrer ursprünglichen Zwecksetzung wegentwickeln

# Mögliche Alternativen zum Verein

## Stiftung

- Entsteht durch die Widmung eines Vermögens für einen gemeinnützigen Zweck
- Keine eigentliche Mitgliedschaft möglich
- Untersteht der kantonalen Stiftungsaufsicht
  
- **Stärken, Vorteile**
  - Stiftungsvermögen stellt Finanzierungsgrundlage dar
  - Stiftungsrat hat umfassende Kompetenzen im Rahmen Reglement
  - Stiftung steht für Gemeinnützigkeit (nicht gewinnorientiert)
  
- **Schwächen, Risiken**
  - Errichtung der Stiftung setzt entsprechendes Stiftungskapital voraus
  - Aufgabenerfüllung ist eng an den Stiftungszweck gebunden
  - Stiftungszweck und Organisation nur erschwert veränderbar
  - Unternehmerischer Freiraum eingeschränkt
  - Schwache demokratische Abstützung und Kontrolle

# In der Praxis keine Alternativen sind ...

- AG (mit wirtschaftlichem Zweck)
  - Nur für gewinnorientierte Unternehmen
- GmbH
  - Kleine Form der AG, für kleine Unternehmen
  - Für gewinnorientierte Unternehmen
- Genossenschaft
  - Für gemeinsamen wirtschaftlichen Zweck
  - Erfordert finanzielle Beteiligung der Mitglieder am Kapital

# Ablösung des traditionellen Spitex-Vereins?

## Sich stellende Fragen:

- Welche Bedeutung hat die Verankerung in der Bevölkerung durch die Vereinsmitgliedschaft?
- Welche Bedeutung haben Mitgliederbeiträge und Spenden für die Finanzierung?
- Welche Bedeutung haben die jährlichen Mitgliederversammlungen und weiteren Anlässe für die Öffentlichkeitsarbeit und die Bekanntheit der Spitex?
- Was geschieht mit den bisherigen Spitex-Vereinen bei der Wahl einer anderen Rechtsform für die Aufgabe der Spitex?
- Sollen die Gemeinden die Aufgaben der Spitex selbst erfüllen oder sie in Auftrag geben? → Wie wichtig ist die direkte Mitsprache der Gemeinden?

# Wichtiger als Rechtsform

## Good Governance (1)

- Saubere Trennung operative und strategische Führung/Verantwortung
  - **Geschäftsführung mit entsprechenden Kompetenzen**
    - Gesamtverantwortung für operative Tätigkeit
    - Geklärte Kompetenzen
      - Anstellungskompetenzen
      - Organisationskompetenzen
      - Finanzkompetenzen
    - Regelmässiges strukturiertes Reporting
  - **Strategische Führung und Aufsicht bei Vorstand**
    - Erlass Rahmenregelungen (Kompetenzordnung, grundlegende Organisation, Anstellungsbedingungen, Lohnreglement etc.)
    - Einstellung Geschäftsführung
    - Systematische Aufsicht
    - Entscheide von strategischer Bedeutung

# Wichtiger als Rechtsform

## Good Governance (2)

- Kompetenter Vorstand
  - Vorstand kennt und respektiert seine Rolle
  - Vorstandsmitglieder bringen unterschiedliche, nutzbare Fachkompetenzen ein
  - Vorstandsmitglieder bringen Zeit, Engagement und grundsätzlich positive Einstellung zur Spitex mit
  - Vorstand versteht sich primär als Partner und Coach der Geschäftsführung
  - Vorstandsmitglieder wirken im übernommenen Ressort als Diskussions- und Sparringpartner der Geschäftsführung
- Straff organisierter Vorstand
  - Nicht zu gross (max. 7 Mitglieder)
  - Verzicht auf Ausschüsse und Betriebskommission (→ alle auf gleichem Informationsstand)
  - Fester Sitzungsrythmus (mind. 1 Sitzung pro Quartal)
  - Standardisierte Traktanden mit schriftlichem Reporting im Bereich Aufsicht
  - Jährlich eine zusätzliche Klausur mit strategischen Schwerpunktthemen

# Wichtiger als Rechtsform

## Good Governance (3)

- Klare Rollentrennung zwischen Spitexorganisation als Auftragnehmer und Gemeinden als Auftraggeber
  - Verzicht auf direkte Gemeindevertreter (Gemeinderäte) in Vorstand
  - Einbindung von Gemeindevertretern im Vorstand schafft Rollenkonflikte
  - Auftrag der Gemeinden an Spitexorganisation ist in der Leistungsvereinbarung verbindlich geregelt
  - Regelmässiger Informationsaustausch über Stand der Aufgabenerfüllung im Rahmen eines vertraglich geregelten Controllingprozesses (ausserhalb Vorstand)

# Anforderungen an Vorstandsmitglieder

- Vorstandsmitglieder bringen unterschiedliche, nutzbare Fachkompetenzen ein z.B.
  - Betriebswirtschaft, Organisation
  - Finanzen, Informatik
  - Personalführung, Personalwesen
  - Medizinische Grundversorgung
  - Öffentliches Gesundheitswesen
  - Öffentlichkeitsarbeit, Vernetzung
- Vorstandsmitglieder bringen mit
  - Persönliches Engagement, Interesse am öffentlichen Gesundheitswesen allgemein und an der Spitex im Besonderen
  - genügend Zeit für Sitzungen (inkl. Vorbereitung), Anlässe, Vernetzung und fachliche Vertiefung
  - Grundsätzlich positive Einstellung zur Spitex (im Fokus steht das Wohlergehen der Spitexorganisation und nicht die Interessen oder Finanzen einer anderen Organisation oder Interessengruppe)
- Vorstand kennt und respektiert seine Rolle



# Informationen zum Angebot des Spitex Verbandes Thurgau

17. September 2019

Christa Lanzicher, Geschäftsführerin

# Spitex Verband Thurgau

Organisiert als Verein mit 9 Vorstandsmitgliedern unter der Leitung des Präsidenten Renato Canal

Geschäftsstelle mit

- Christa Lanzicher, Geschäftsführerin
- Franziska Zeller, Leiterin Fachstelle Spitexentwicklung
- Regula Krattiger, Sekretärin

# Spitex Verband Thurgau

- Dienstleistungsangebot
- Grundlagenarbeit
- Empfehlungen für Mitglieder
- Fachstelle Spitexentwicklung
- Aktuelle Projekte
- Weiterführende Fachunterlagen und Informationen

# Dienstleistungsangebot

- Beratung
- Rechtsberatung für Mitglieder
- Fortbildungsangebot mit umliegenden Kantonalverbänden
- Interessenvertretung und Öffentlichkeitsarbeit
- Diverse Veranstaltungen, z.T. in Zusammenarbeit mit Partnern
- Austauschgefässe wie: Netzwerk Psychiatrie, Erfa-Austauschtreffen für Betriebsleiterinnen, Bereichsleiterinnen HW, Qualitätsverantwortliche, Spitin-Spitem, Netzwerk Gesundheit und Alter

# Grundlagenarbeit

- Mitarbeit in kantonalen Konzepten wie Geriatrie und Demenzkonzept; Projekt Pflegeheimplanung 2016, Brennpunkte Gesundheit Thurgau
- Umsetzungskonzepte für Spitexbereich zu kantonalen Konzepten
- Konzepte im Fachbereich (Hilfe- und Pflegekonzept)

# Empfehlungen für Mitglieder

- Zusammen mit VTG oder Partnerorganisationen wie SRK Thurgau
- Rahmenvereinbarungen mit kantonalen Partnern
- Arbeitsinstrumente
- Schulungskonzepte

# Fachstelle Spitexentwicklung

- Unterstützung bei der Ausbildung
- Ausgleichsfonds für Ausbildungsbetriebe
- Vertretung in kantonalen Kommissionen
- Fachentwicklung Spitex
- Unterstützung in der Qualitätsentwicklung

# Aktuelle Projekte

- Umsetzung Projekt «Fokussierung von Hauswirtschaft/Sozialbetreuung»
- Umsetzung Konzept Öffentlichkeitsarbeit in der NPO-Spitex
- Geriatrie- und Demenzkonzept: Projektgruppe «Drehscheibe Arbon»



# Weiterführende Fachunterlagen und Informationen

- Monatlicher Newsletter Ostschweizer Verbände  
(Abonnieren unter: [www.spitextg.ch/Newsletter](http://www.spitextg.ch/Newsletter))
- Fortbildungsprogramm zusammen mit Ostschweizer Verbänden
- Fachzeitschrift Spitex Magazin Spitex Verband Schweiz
- [www.spitextg.ch](http://www.spitextg.ch)